

Dr. Bunyamin, M.Pd.I.

MANAJEMEN **BERBASIS KULTUR** **RELIGI**

PADA PERGURUAN TINGGI MUHAMMADIYAH



MANAJEMEN BERBASIS KULTUR RELIGI

PADA PERGURUAN TINGGI MUHAMMADIYAH



Dr. Bunyamin, M.Pd.I.



UHAMKA PRESS

**MANAJEMEN BERBASIS KULTUR RELIGI
PADA PERGURUAN TINGGI MUHAMMADIYAH**

Karya:
Dr. Bunyamin, M.Pd.I.

Copyrights © Bunyamin, 2016
Hak cipta dilindungi oleh undang-undang
All rights reserved

Cetakan I, Maret 2016
ISBN: 978-602-1078-37-2

Diterbitkan oleh:
UHAMKA PRESS
Anggota IKAPI, Jakarta
Jl. Gandaria IV, Kramat Pela, Kebayoran Baru, Jakarta Selatan
Telp. (021) 7398898/ext. 112, Website: www.uhamkapress.com
E-mail: uhamkapress@yahoo.co.id



Kata Pengantar

Tidak ada yang menyangkal bahwa Muhammadiyah adalah peletak dasar dan pelopor pembaruan pendidikan Islam di Indonesia. Gelisah dengan disintegrasi sosial yang bermuara pada dikotomi dua kutub pendidikan pesantren dan sekolah. KH. Ahmad Dahlan mulai melakukan gerakan pembaruan dengan memasukkan pendidikan agama pada sekolah umum dan memasukkan pendidikan umum di madrasah. Spiritualisasi sekolah dimulai dari kegiatan pendidikan agama ekstrakurikuler yang diselenggarakan KH. Ahmad Dahlan di dua sekolah pemerintah: *kweekschool* di Jetis, Yogyakarta dan OSVIA di Malang. KH. Ahmad Dahlan melihat potensi sangat strategis pelajar di kedua sekolah tersebut sebagai sekolah guru dan pamong praja, jika mendapatkan pelajaran agama maka mereka akan menjadi sosok intelektual yang ulama sebagai pioner dakwah, selain itu KH. Ahmad Dahlan juga melakukan modernisasi pendidikan Islam dengan merintis lembaga madrasah yang di dalamnya diajarkan studi umum (MT. Arifin, 1987: 18).

Semangat Muhammadiyah dalam mencerdaskan kehidupan masyarakat melalui jalur pendidikan tidak hanya diakui oleh kalangan sendiri tetapi juga oleh kalangan luar, keseriusan Muhammadiyah dalam bidang pendidikan dibuktikan dengan dibuatnya rumusan tujuan pendidikan yang terus berubah sesuai dengan

perkembangan zaman. Pada tahun 1936 rumusan tujuan pendidikan Muhammadiyah adalah “bahwa Muhammadiyah membangun perguruan-perguruan itu dengan berdasar tiga tingkatan yaitu, pertama, menggiring anak-anak Indonesia menjadi orang Islam yang berkobar-kobar semangatnya. Kedua, berbadan sehat, tegap bekerja. Ketiga, hidup tangannya mencari rizki sendiri sehingga kesemuanya memberi faedah yang besar dan berharga hingga badannya dan juga hidup bersama” (Qomari Anwar: 60.).

Seiring perkembangan zaman, rumusan pendidikan Muhammadiyah mengalami beberapa perubahan, dan fase yang terakhir adalah “tujuan pendidikan Muhammadiyah terwujudnya manusia muslim yang berakhlak mulia, cakap, percaya pada diri sendiri dan berguna bagi masyarakat dan negara, beramal menuju terwujudnya masyarakat Islam yang sebenar-benarnya (Qomari Anwar: 61). Dari rumusan tersebut dapat disimpulkan bahwa pendidikan Muhammadiyah telah mencakup dimensi fitrah manusia, yakni religiusitas, intelektualitas, moralitas, kolegalitas/social dan *self confidential*.



Daftar Isi

KATA PENGANTAR_iii

BAB I

PENDAHULUAN

- A. Latar Belakang Masalah_1
- B. Hasil Penelitian yang Relevan_9
- C. UHAMKA sebagai Objek Studi_13

BAB II

KULTUR RELIGI DALAM KEPENDIDIKAN DI PERGURUAN TINGGI MUHAMMADIYAH (PTM)

- A. Deskripsi tentang Kultur Religi_36
- B. TPTK sebagai Subjek dan Objek Kultur Religi_42
 - 1. Pengadaan Ketenagaan_43
 - 2. Rekrutmen Ketenagaan_50
 - 3. Seleksi dan Penempatan Ketenagaan_56
 - 4. Pengembangan Ketenagaan_60
 - 5. Evaluasi Ketenagaan_64

BAB III

IMPLEMENTASI KULTUR RELIGI DI UHAMKA

- A. Gambaran Umum tentang UHAMKA_70
 - 1. Sejarah Singkat UHAMKA_70
 - 2. Visi, Misi, dan Tujuan UHAMKA_72
 - 3. Kultur Religi di UHAMKA_74
 - 4. Keadaan Mahasiswa UHAMKA_75
 - 5. Keadaan Dosen dan Karyawan UHAMKA_76
 - 6. Struktur Organisasi UHAMKA_78

B. Temuan Penelitian_78

1. Prinsip-prinsip Dasar Kultur Religi yang Berlaku di UHAMKA_78
2. Perencanaan Pengadaan Ketenagaan_92
3. Rekrutmen Ketenagaan_110
4. Seleksi dan Penempatan Ketenagaan_120
5. Pengembangan Ketenagaan di UHAMKA_128
6. Evaluasi Kinerja Ketenagaan_133

C. Pembahasan Temuan Penelitian_138

1. Prinsip-prinsip dasar kultur religi yang berlaku di UHAMKA_139
2. Perencanaan Pengadaan Ketenagaan di UHAMKA_150
3. Rekrutmen Ketenagaan di UHAMKA_155
4. Seleksi dan Penempatan Ketenagaan di UHAMKA_157
5. Pengembangan Ketenagaan di UHAMKA_159
6. Evaluasi Kinerja Ketenagaan di UHAMKA_161

TENTANG PENULIS_164

DAFTAR PUSTAKA_165



Bab I Pendahuluan

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan sebagai sarana untuk mencerdaskan kehidupan bangsa mempunyai peran yang sangat strategis, kemajuan suatu bangsa sangat ditentukan oleh kualitas pendidikan, kualitas pendidikan ditentukan oleh banyak faktor, diantaranya adalah faktor sumber daya manusia yang bergelut dalam proses pendidikan tersebut. Pendidikan merupakan faktor penentu masa depan sebuah bangsa sehingga harus mendapatkan perhatian bahkan harus dijadikan sebagai prioritas utama dalam pembangunan bangsa, karenanya pendidikan merupakan kegiatan yang seharusnya diselenggarakan dengan melibatkan berbagai pihak, baik unsur pemerintah maupun masyarakat, sehingga mereka akan turut merasa bertanggungjawab secara penuh terhadap arah pendidikan bangsa.

Arah pendidikan bangsa Indonesia sudah sangat nyata tertuang dalam UU RI No. 20 Tahun 2003 BAB II Pasal 3 tentang fungsi dan tujuan pendidikan nasional, Pasal 3 tersebut selengkapnya berbunyi sebagai berikut: "Fungsi pendidikan nasional adalah mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman

dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggungjawab” (UU RI No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, BAB II, Pasal 3). Jika penyelenggaraan pendidikan tidak dijadikan prioritas utama dalam membangun bangsa, maka fungsi dan tujuan pendidikan nasional sebagai mana termaktub dalam pasal 3 di atas hanya akan menjadi hiasan kata-kata yang hebat, hanya menjadi khayalan, bukan impian yang harus ditekuni untuk mencapainya.

Negara-negara yang kini maju seperti AS, Britania Raya, Jerman, Prancis, dan Jepang, dan Negara-negara yang kini tergolong dalam kelompok NIC (*new industrial country*) seperti Taiwan, Korea Selatan, dan Malaysia dan akan disusul dengan Cina dan India, adalah negara-negara yang sejak permulaan pembangunan Negara bangsanya telah menempatkan pendidikan sebagai prioritas (Soedijarto, 2008: 50). Berkaca dari negara-negara tersebut maka memprioritaskan pembangunan pendidikan untuk mendapatkan SDM yang diharapkan adalah sebuah keniscayaan.

Sesungguhnya pemerintah RI telah memiliki landasan yang kuat berkenaan dengan bagaimana melaksanakan pendidikan, landasan tersebut sekaligus sebagai dasar hukum karena terdapat dalam UUD Negara RI Tahun 1945 Pasal 31. Ayat (1) setiap warga negara berhak mendapatkan pendidikan. Ayat (2) setiap warga negara wajib mengikuti pendidikan dasar dan pemerintah wajib membiayainya. Ayat (3) pemerintah mengusahakan dan menyelenggarakan satu system pendidikan nasional, yang meningkatkan keimanan dan ketakwaan serta ahlak mulia dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, yang diatur dengan undang-undang. Ayat (4) Negara memprioritaskan anggaran pendidikan sekurang-kurangnya 20% dari anggaran pendapatan dan belanja

negara serta dari anggaran pendapatan dan belanja daerah untuk memenuhi kebutuhan penyelenggaraan pendidikan nasional. Ayat (5) pemerintah memajukan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan menjunjung tinggi nilai-nilai dasar agama dan persatuan bangsa untuk kemajuan peradaban serta kesejahteraan umat manusia. UUD Negara RI Tahun 1945 ini merupakan hasil amandemen keempat yang disahkan pada tanggal 10 Agustus 2002. Sebelum amandemen, Pasal 31 ini hanya memuat dua ayat, yakni; ayat (1) tiap-tiap warga Negara berhak mendapat pengajaran dan ayat (2) pemerintah mengusahakan dan menyelenggarakan satu system pengajaran nasional, yang diatur dengan undang-undang.

Walaupun dasar hukum untuk menyelenggarakan pendidikan sangat kokoh, namun secara garis besar, pencapaian pendidikan nasional masih jauh dari harapan, apalagi untuk mampu bersaing secara kompetitif dengan perkembangan pendidikan pada tingkat global. Pendidikan nasional masih banyak kelemahan mendasar. Pendidikan nasional bukan hanya belum berhasil meningkatkan kecerdasan dan keterampilan anak didik, melainkan gagal dalam membentuk karakter dan kepribadian (*nation and character building*) - (Azyumardi Azra, 2002: xiv). Salah satu penyebab kelemahan mendasar pendidikan nasional adalah lemahnya sumber daya manusia (tenaga pendidik dan tenaga kependidikan), profesionalisme guru dan tenaga kependidikan belum memadai. Menurut Azra, secara kuantitatif jumlah guru dan tenaga kependidikan lainnya agak sudah cukup memadai, tetapi dari segi mutu dan profesionalisme masih belum memenuhi harapan. Banyak guru dan tenaga pendidik masih *unqualified*, *underqualified* dan *mismatch*, sehingga mereka tidak atau kurang mampu menyajikan dan menyelenggarakan pendidikan yang benar-benar kualitatif (Azyumardi Azra, 2002: xvii).

Pentingnya eksistensi guru sebagai tenaga pendidik disadari oleh pemerintah yang dituangkan dalam UU RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 39 ayat 2 “pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penulisan dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi.

Prinsip profesionalitas yang dituangkan dalam UU Guru dan Dosen sesungguhnya merupakan usaha penegasan pemerintah dan rakyat Indonesia tentang tenaga pendidik yang layak dan pantas menyandang profesi guru atau dosen. Bahwa guru dan dosen merupakan bidang pekerjaan khusus yang dilaksanakan berdasarkan prinsip antara lain: (a) memiliki bakat, minat, panggilan jiwa, dan idealism, (b) memiliki komitmen untuk meningkatkan mutu pendidikan, keimanan, ketakwaan dan akhlak mulia, (c) memiliki kualifikasi akademik dan latar belakang pendidikan sesuai dengan bidang tugas, (d) memiliki kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugas, (e) memiliki tanggungjawab atas pelaksanaan tugas keprofesionalan (UU RI Nomor 14 Tahun 2005, Tentang Guru dan Dosen, Pasal 7).

Di perguruan tinggi, tenaga pendidik dan kependidikan memegang peranan sangat penting bagi kemajuan institusinya. Dosen memiliki peran yang sangat sentral dalam semua aktivitas di perguruan tinggi. Dosen adalah pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan, penulisan, dan pengabdian kepada masyarakat (UU RI Nomor 14 Tahun 2005, Tentang Guru dan Dosen, Pasal 1 ayat 2).

Dosen tidak saja dituntut menguasai bidang kajian ilmunya dalam mengajar, meneliti, dan melakukan pengabdian kepada masyarakat, tetapi juga dituntut untuk peka terhadap perkembangan, kemajuan, dan perubahan-perubahan yang terjadi di dunia luar. UU RI No. 14 Tahun 2005 tentang *Guru dan Dosen* menyatakan “Dosen wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikasi, sehat jasmani dan rohani, dan memenuhi kualifikasi lain yang dipersyaratkan satuan pendidikan tinggi tempat bertugas, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional (UU RI Nomor 14 Tahun 2005, Tentang Guru dan Dosen, Pasal 45).

Lebih lanjut diatur dalam Pasal 46 UU RI No. 14 Tahun 2005 tentang *Guru dan Dosen* ditetapkan bahwa kualifikasi dosen harus diperoleh melalui pendidikan tinggi program pascasarjana yang terakreditasi sesuai dengan bidang keahlian. Dosen harus memiliki kualifikasi akademik minimum lulusan program magister untuk program diploma atau program sarja; dan lulusan program doktor untuk program pascasarjana (UU RI Nomor 14 Tahun 2005, Tentang Guru dan Dosen, Pasal 46 ayat 1 dan 2). Undang-undang ini menunjukkan betapa pemerintah ingin menjaga kredibilitas seorang dosen yang mempunyai tugas tidak ringan dalam mencerdaskan kehidupan bangsa.

Keinginan kuat dan konsep yang sedemikian bagus dari pemerintah hanya akan menjadi angan-angan saja jika tidak segera dibarengi dengan penyiapan sumber daya manusia yang memadai yang memenuhi kualifikasi sesuai dengan visi pendidikan itu sendiri. Tidak sedikit para cendekiawan pemerhati pendidikan di Indonesia yang masih merasa prihatin dengan eksistensi dan peranan dunia pendidikan terlebih lebih peranan perguruan tinggi dalam menjawab masalah dan tantangan yang dihadapi oleh masyarakat Indonesia.

Soedijarto misalnya, mengatakan bahwa dari ketiga darma perguruan tinggi, yang tampaknya tetap berjalan adalah darma pendidikan, walaupun demikian, kualitas lulusan diukur dari etos kerjanya, kemampuan intelektual, kreativitas, disiplin, karakter, serta moralnya belum seperti yang diharapkan. Ini dapat dilihat dari masih mudahnya sarjana lulusan universitas dalam melakukan tugas profesionalnya, baik dalam bidang hukum, ekonomi, politik, teknik, maupun pendidikan, mengabaikan nilai-nilai moral. Darma pendidikan yang dilaksanakan dalam lingkungan pendidikan tinggi belum mampu menjadi wahana pembudayaan kemampuan, nilai, dan sikap dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa (Soedijarto: 222). Seharusnya melalui proses pendidikan khususnya di perguruan tinggi manusia menjadi cerdas tidak saja secara intelektual, namun juga memiliki kecerdasan emosional dan spiritual.

Harapan itu tidaklah berlebihan, karena pendidikan sesungguhnya membangun tatanan bangsa yang berbalut dengan nilai-nilai kepintaran, kepekaan, dan kepedulian terhadap kehidupan berbangsa dan bernegara. Pendidikan merupakan tonggak kuat untuk mengentaskan kemiskinan pengetahuan, menyelesaikan persoalan kebodohan dan menuntaskan permasalahan bangsa yang selama ini terjadi. Peran pendidikan sangat signifikan dan sentral karena pendidikan memberikan pembukaan dan perluasan pengetahuan, sehingga dapat mengantarkan bangsa menjadi bangsa yang beradab (Moh. Yamin, 2009: 15).

Pendidikan tidak boleh hanya serta merta bersifat teoritis, akan tetapi pendidikan harus pula bersifat praksis. Pendidikan betul-betul mencerminkan sebuah proses berpendidikan yang menyeluruh (*holistik*), mengglobal, dan mendalam. Pendidikan dalam konteks demikian dapat membentuk sebuah karakter bangsa yang betul-betul menandakan sebuah keberfahaman kondisi

bangsa secara integral dalam segala bidang kehidupan (Moh. Yamin, 2009: 29).

Suksesnya lembaga pendidikan juga harus didukung oleh profesionalitas dari tenaga kependidikan sebagai pendukung utama suksesnya proses belajar mengajar pada lembaga pendidikan tersebut. Dalam hal ini pemerintah sudah sangat menyadari akan hal itu dengan dikeluarkannya berbagai peraturan pemerintah antara lain permendiknas Nomor 26 Tahun 2008 tentang Standar Tenaga Administrasi Sekolah/Madrasah, Permendiknas Nomor 25 Tahun 2008 tentang Standar Tenaga Perpustakaan Sekolah/Madrasah, dan Permendiknas Nomor 26 Tentang Standar Tenaga Laboratorium Sekolah/Madrasah.

Pada lembaga pendidikan, tenaga pendidik dan tenaga kependidikan adalah dua profesi yang tidak dapat dipisahkan, walaupun dalam undang-undang dinyatakan bahwa tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan. Sementara itu pendidik memiliki cakupan tugas yang lebih luas yaitu tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator dan sebutan lain sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan (UU RI Nomor 20 Tahun 2003, tentang Sistem Pendidikan Nasional, Pasal 1).

Komitmen pemerintah yang dituangkan dalam undang-undang terkait sumber daya manusia bidang pendidikan, hendaknya diaplikasikan dengan penuh komitmen pula dalam tataran pelaksanaannya, sehingga mutu sumber daya manusia bidang pendidikan berubah menjadi lebih baik. Rendahnya sumber daya tenaga pendidik dan tenaga kependidikan akan membuat pendidikan mengalami distorsi nilai-nilai, karena para penyelenggara dan pelaksana pendidikan pada lembaga

pendidikan tidak mengetahui dengan cermat bagaimana pendidikan sejatinya perlu digarap dengan serius.

Pendidikan Muhammadiyah dan pendidikan nasional memiliki jalinan historis dan kesamaan cita-cita yang sangat mendasar, sejak awal berdirinya Muhammadiyah memberikan perhatian yang sangat besar terhadap dunia pendidikan, bahkan KH. Ahmad Dahlan yang mendirikan Muhammadiyah pada tahun 1912, setahun sebelumnya yakni 1911 telah merintis membuat lembaga pendidikan dirumahnya sendiri dan sekaligus menampilkan jenis pendidikan alternative, pendidikan yang *up to date* pada masanya, apalagi jika dibandingkan dengan berdirinya negara Republik Indonesia (Qomari Anwar, 2002: 58).

Tidak ada yang menyangkal bahwa Muhammadiyah adalah peletak dasar dan pelopor pembaruan pendidikan Islam di Indonesia. Gelisah dengan disintegrasi sosial yang bermuara pada dikotomi dua kutub pendidikan pesantren dan sekolah. KH. Ahmad Dahlan mulai melakukan gerakan pembaruan dengan memasukkan pendidikan agama pada sekolah umum dan memasukkan pendidikan umum di madrasah. Spiritualisasi sekolah dimulai dari kegiatan pendidikan agama ekstrakurikuler yang diselenggarakan KH. Ahmad Dahlan di dua sekolah pemerintah: *kweekschool* di Jetis, Yogyakarta dan OSVIA di Malang. KH. Ahmad Dahlan melihat potensi sangat strategis pelajar di kedua sekolah tersebut sebagai sekolah guru dan pamong praja, jika mendapatkan pelajaran agama maka mereka akan menjadi sosok intelektual yang ulama sebagai pioner dakwah, selain itu KH. Ahmad Dahlan juga melakukan modernisasi pendidikan Islam dengan merintis lembaga madrasah yang di dalamnya diajarkan studi umum (MT. Arifin, 1987: 18).

Semangat Muhammadiyah dalam mencerdaskan kehidupan masyarakat melalui jalur pendidikan tidak

hanya diakui oleh kalangan sendiri tetapi juga oleh kalangan luar, keseriusan Muhammadiyah dalam bidang pendidikan dibuktikan dengan dibuatnya rumusan tujuan pendidikan yang terus berubah sesuai dengan perkembangan zaman. Pada tahun 1936 rumusan tujuan pendidikan Muhammadiyah adalah “bahwa Muhammadiyah membangun perguruan-perguruan itu dengan berdasar tiga tingkatan yaitu, pertama, menggiring anak-anak Indonesia menjadi orang Islam yang berkobar-kobar semangatnya. Kedua, berbadan sehat, tegap bekerja. Ketiga, hidup tangannya mencari rizki sendiri sehingga kesemuanya memberi faedah yang besar dan berharga hingga badannya dan juga hidup bersama” (Qomari Anwar: 60.).

Seiring perkembangan zaman, rumusan pendidikan Muhammadiyah mengalami beberapa perubahan, dan fase yang terakhir adalah “tujuan pendidikan Muhammadiyah terwujudnya manusia muslim yang berakhlak mulia, cakap, percaya pada diri sendiri dan berguna bagi masyarakat dan negara, beramal menuju terwujudnya masyarakat Islam yang sebenar-benarnya (Qomari Anwar: 61). Dari rumusan tersebut dapat disimpulkan bahwa pendidikan Muhammadiyah telah mencakup dimensi fitrah manusia, yakni religiusitas, intelektualitas, moralitas, kolegalitas/social dan *self confidential*.

B. Hasil Penelitian yang Relevan

Sebagai tambahan latar belakang penulisan buku ini, perlu penulis kedepankan pula hasil penelitian atau penulisan yang relevan, yang dihasilkan para akademisi, yang sekaligus penulis jadikan sebagai referensi, yaitu sedikitnya ada lima karya penelitian atau karya tulis yang relevan dengan yang penulis lakukan dalam penulisan buku ini. Kelima hasil penelitian yang dimaksud yaitu

penelitian yang dilakukan oleh Asmaun Sahlan. Ia telah melakukan dua kali penelitian dan keduanya telah diterbitkan dalam bentuk buku. Pertama berjudul *Mewujudkan Budaya Religius di Sekolah* tahun 2009, dalam kata pengantarnya penulis menyatakan bahwa dari berbagai problem pendidikan agama Islam yang dilaksanakan di sekolah selama ditemukan bahwa salah satu faktor penyebabnya adalah karena pelaksanaan pendidikan agama Islam cenderung lebih banyak digarap dari sisi pengajaran atau didaktik metodiknya, sementara dari sisi paedagogisnya seringkali terabaikan. Padahal fungsi utama dari pendidikan agama adalah memberikan landasan yang mampu menggugah kesadaran dan sekaligus mendorong peserta didik melakukan perbuatan-perbuatan yang dapat membentuk kepribadian yang terpuji dan kokoh.

Dalam penelitian ini ditemukan berbagai kendala dalam mewujudkan budaya religius di sekolah antara lain keterbatasan alokasi waktu untuk mempelajari pendidikan agama Islam, strategi pembelajaran yang berorientasi pada aspek kognitif, proses pembelajaran cenderung pada *transfer of knowledge* bukan internalisasi nilai, dan pengaruh negative lingkungan dan teknologi informasi.

Dari hasil penelitiannya, Sahlan menyarankan langkah-langkah strategis mewujudkan budaya religius di sekolah antara lain penambahan jam pelajaran dan rumpun mata pelajaran, peningkatan kualitas pembelajaran, pengembangan melalui kegiatan ekstra kurikuler, pembudayaan nilai-nilai religius yang diwujudkan dengan aktivitas beribadah seperti melaksanakan puasa senin kamis, shalat dhuha, tadarrus al-qur'an, istighasah dan doa bersama, membudayakan seyum salam sapa. Selanjutnya Sahlan menyatakan bahwa strategi tersebut harus diwujudkan dalam bentuk kebijakan/peraturan tertulis dari sekolah.

Penelitian sejenis dilakukan kembali oleh Sahlan pada tahun 2011, kali ini yang menjadi obyek penelitiannya adalah UIN Maliki Malang, hasilnya sudah dibukukan dengan judul *Rligiusitas Perguruan Tinggi (Potret Pengembangan Tradisi Keagamaan di Perguruan Tinggi Islam)*, penelitian ini dilakukan dalam rangka menjawab pertanyaan sebagian masyarakat yang sering mempertanyakan peran lembaga pendidikan tinggi dalam membangun bangsa dan negara ini, karena dalam realitasnya kehidupan berbangsa dan bernegara justru penyimpangan-penyimpangan banyak dilakukan oleh mereka yang berlatar belakang pendidikan tinggi. Maraknya korupsi, kolusi dan nepotisme dan praktik-praktik penyimpangan lainnya, pelakunya kebanyakan output lembaga pendidikan tinggi.

Sebagaimana penelitian di sekolah, pada penelitian di UIN Maliki Malang juga ditemukan berbagai masalah dalam mewujudkan budaya religius. Sahlan menyatakan bahwa permasalahan utama dan mendasar yang dihadapi oleh perguruan tinggi Islam adalah adanya realitas bahwa saat ini terjadi pergeseran nilai-nilai dalam masyarakat yang kadang membawa krisis nilai. Oleh karena itu tantangan yang dihadapi oleh pendidikan termasuk pendidikan tinggi Islam adalah bagaimana menginternalisasikan nilai-nilai agama dalam pribadi mahasiswa untuk diaktualisasikan dalam kehidupan sehari-hari.

Berdasarkan hasil analisis atas temuan-temuan penelitian, Sahlan memberikan langkah-langkah strategi untuk mewujudkan budaya religius di perguruan tinggi yaitu; *pertama*, mereformulasi visi institusi. *Kedua*, menciptakan pola komunikasi yang harmonis. *Tiga*, menciptakan suasana religius yang kondusif. *Keempat*, menjadikan pimpinan sebagai teladan.

Selain penelitian yang dikaukan oleh Sahlan, ada beberapa penelitian yang relevan dengan kajian ini,

diantaranya Tolstoy pernah melakukan penelitian *Peran keyakinan Religius Dalam Meningkatkan Hubungan Sosial* pada tahun 1997. Yang menjadi fokus penelitiannya adalah peningkatan hubungan religius melalui keyakinan religius. Penelitian ini berhasil memperoleh temuan bahwa kehidupan sosial dapat dikatakan baik kalau semua individunya menghormati hukum dan hak masing-masing, memperlihatkan rasa bersahabat terhadap satu sama lain, menganggap suci keadilan, saling percaya, dan dasar dari saling percaya ini adalah memperlihatkan kualitas ketaqwaan dan kebajikan ketika sendirian maupun ketika berada di tengah masyarakat.

Pada tahun 1998, Muhaimin, Sution dan Nur Ali, meneliti *Penciptaan Suasana Religius pada Sekolah di Kota Malang*. Fokus penelitiannya adalah suasana religius, meliputi; a) penciptaan budaya religius SMAN di Kota Malang dilakukan melalui berbagai kegiatan keagamaan yang dilakukan secara terprogram; b) pimpinan sekolah menciptakan budaya religius di sekolah dan di luar sekolah dengan menggunakan pendekatan personal baik kepada siswa maupun orang tuanya, c) mushola tempat ibadah dipakai sebagai wahana untuk menciptakan budaya religius di sekolah. Sedangkan strategi penciptaan budaya religius pada diri siswa di SMAN Malang melalui (a) memondokkan siswa siswi ke pesantren melalui pesantren kilat, dan (b) memberikan peran kepada masing-masing elemen sekolah, seperti guru, wali kelas, BP, para karyawan, dan siswa baik sebagai penceramah agama, tutor, pembina dan panitia.

Pada tahun 2007, di Jawa Barat dilakukan penelitian oleh Ogan. Ia meneliti *Upaya SMAN 1 Indramayu dalam mewujudkan sekolah yang berdisiplin, berprestasi, kondusif dan demokratis*. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa upaya yang dapat dilakukan, yaitu 1) kegiatan ekstra kurikuler merupakan salah satu upaya pembentukan kepribadian siswa di antaranya dengan

pembinaan keagamaan, kesenian, olah raga dan keterampilan yang didukung oleh tersedianya sarana dan prasarana, (2) meningkatkan kesejahteraan guru dan karyawan serta seluruh siswa, (3) terciptanya hubungan yang harmonis antar warga sekolah baik secara horizontal maupun vertika, (4) terbentuknya wadah aspirasi stakeholder dalam bentuk komite sekolah yang demokratis dan aspiratif.

C. UHAMKA sebagai Objek Studi

Muhammadiyah sebagai ormas keagamaan merupakan bagian integral dari bangsa ini sudah menunjukkan andil yang sangat besar dalam turut mencerdaskan kehidupan bangsa melalui jalur pendidikan formal, Muhammadiyah dikenal sebagai ormas yang memiliki ribuan lembaga pendidikan mulai taman kanak-kanak sampai perguruan tinggi, karenanya Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA (UHAMKA) yang merupakan bagian tak terpisahkan dari bangsa ini juga mempunyai tanggungjawab untuk mencetak sumber daya manusia (lulusan) yang dapat berkiprah ditengah-tengah masyarakat dalam turut serta mencerdaskan kehidupan bangsa.

UHAMKA sebagai sub sistem pendidikan tinggi nasional telah berperan aktif dalam pembangunan nasional melalui penyelenggaraan kegiatan pendidikan tinggi, yang meliputi jalur studi akademis, jalur studi profesional dan vokasi. Dalam melaksanakan kegiatan pendidikannya UHAMKA memiliki tiga wawasan dan sratgegi yaitu; *pertama*, menyiapkan intelektual yang beriman dan bertaqwa pada Allah swt., berakhlak mulia, percaya pada diri sendiri serta dapat beramal sesuai dengan bidang ilmu dengan ikhlas, demi mewujudkan masyarakat Islam yang sebenar-benarnya. Strategi pelaksanaannya adalah dengan meningkatkan mutu UHAMKA melalui pelaksanaan catur darma perguruan

tinggi Muhammadiyah, yaitu pembinaan iman dan taqwa, pendidikan, penulisan, dan pengabdian kepada masyarakat.

Kedua, mengembangkan dan menyebarluaskan berbagai ilmu pengetahuan dan teknologi, dan seni serta bermanfaat untuk kemajuan Islam dan meningkatkan taraf kehidupan masyarakat. Strategi pelaksanaan; meningkatkan publikasi ilmiah dalam berbagai bentuk. *Ketiga*, menyiapkan kader persyarikatan, kader umat, dan kader bangsa dalam rangka mewujudkan cita-cita Muhammadiyah sebagai gerakan amar ma'ruf nahi munkar yang berpedoman kepada al-qur'an dan sunnah. Strategi pelaksanaan adalah pengkaderan secara intensif dan sistematis melalui penanaman nilai-nilai Islam dan kemuhammadiyahan.

Kalimat "memenuhi kualifikasi lain yang dipersyaratkan satuan pendidikan tinggi tempat bertugas", dalam UU RI Nomor. 14 Tahun 2005, tentang *Guru dan Dosen*, Pasal 45 sangat memungkinkan bagi setiap lembaga pendidikan termasuk UHAMKA untuk memberlakukan kompetensi tertentu bagi tenaga pendidik dan kependidikan yang sekaligus merupakan ciri khas bahkan kekuatan lembaga pendidikan tersebut.

UHAMKA sebagai perguruan tinggi milik persyarikatan Muhammadiyah merupakan perguruan tinggi Islam yang memiliki kompetensi tertentu yang sekaligus merupakan ciri khas dari UHAMKA, secara umum ciri tersebut sudah tergambar dari visi, misi dan tujuan UHAMKA. Adapun visi UHAMKA adalah Universitas utama yang unggul dalam kecerdasan intelektual, emosional, dan spiritual. Misi UHAMKA : 1) menyelenggarakan pendidikan dan pengajaran dengan prinsip belajar sepanjang hayat, penulisan, pengabdian, dan pembinaan nilai-nilai hidup Islami, (2) mengembangkan kebebasan berfikir ilmiah yang dijiwai oleh semangat ketauhidan, (3) menyiapkan sumber daya

manusia yang cerdas dan kompetitif, (4) mengembangkan jiwa kewirausahaan dalam berbagai bidang ilmu, teknologi, dan seni untuk kebahagiaan dan kesejahteraan manusia, (5) mewujudkan semua kegiatan UHAMKA sebagai gerakan dakwah.

Adapun tujuan UHAMKA adalah : (a) menyiapkan intelektual yang beriman dan bertakwa pada Allah SWT., berakhlak mulia, percaya pada diri sendiri serta dapat beramal sesuai dengan bidang ilmu dengan ikhlas demi terwujudnya masyarakat utama yang diridhai oleh Allah SWT., (b) mengembangkan dan menyebarluaskan berbagai ilmu pengetahuan serta pemanfaatannya untuk memajukan Islam dan meningkatkan taraf hidup masyarakat, (c) menyiapkan sumber daya manusia yang cerdas dan kompetitif dalam berbagai bidang yang berjiwa wirausaha, (d) menyiapkan kader persyarikatan, kader umat, dan kader bangsa dalam rangka mewujudkan cita-cita Muhammadiyah sebagai penggerak dakwa amar ma'ruf nahi munkar yang berpedoman kepada al-Qur'an dan sunnah, (e) UHAMKA sebagai pusat unggulan gerakan dakwah Muhammadiyah.

Untuk mencapai visi, misi, dan tujuan tersebut UHAMKA memiliki kultur religi seperti melakukan berbagai pembinaan kepada tenaga pendidik dan tenaga kependidikan baik pembinaan secara formal dalam bentuk pelatihan dan pengkaderan maupun pembinaan non formal dalam bentuk pembiasaan yang bernuansa keagamaan antara lain mendirikan shalat berjamaah, melakukan pengkajian keIslaman, mengadakan santunan bagi kaum du'afa, belajar membaca dan mengkaji al-Quran, mendirikan shalat lail pada setiap kegiatan yang bermalam, kultum setiap mengawali rapat, memberikan hadiah ongkos perjalanan ibadah umroh dan ibadah haji bagi dosen dan karyawan berprestasi.

Tercapainya visi, misi, dan tujuan UHAMKA tidak akan terlepas dari fungsi manajemen UHAMKA dari

mulai fungsi *planning* yang merencanakan tujuan UHAMKA diikuti dengan membuat berbagai rencana untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan tersebut, fungsi *organizing* suatu kegiatan pengaturan sumber daya manusia dan sumber daya fisik lainnya yang dimiliki UHAMKA untuk menjalankan rencana yang telah ditetapkan, fungsi *actuating* yaitu fungsi pengarahan untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi kerja secara maksimal serta menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan dinamis, fungsi *controlling* adalah fungsi pengendalian, suatu aktivitas menilai kinerja berdasarkan standar yang telah dibuat.

Berfungsi tidaknya manajemen UHAMKA sangat menentukan ketercapaian visi, misi, dan tujuan yang telah ditetapkan, bagaimana UHAMKA melakukan dengan baik pengadaan sumber daya manusianya terutama tenaga pendidik dan tenaga kependidikan sejak perencanaan, rekrutmen, seleksi, penempatan, pelatihan dan pengembangan, serta evaluasi. Atas dasar itulah penulis tertarik untuk meneliti UHAMKA sebagai lembaga pendidikan Islam yang dalam aktivitasnya berorientasi kepada nilai-nilai agama (Islam) hubungannya dengan penerapan manajemen tenaga pendidik dan tenaga kependidikan.

Dengan menempatkan UHAMKA sebagai kasus, maka penulis dapat menggunakan berbagai teknik pengumpulan data antara lain wawancara, observasi, dan pemeriksaan dokumen. Data yang dikumpulkan dalam penulisan kualitatif ada yang bersifat verbal dan non verbal, dalam penulisan kualitatif, pengumpulan data dilakukan pada *natural setting* (kondisi yang alamiah), data-data yang dibutuhkan penulis dapat digali melalui beberapa sumber antara lain :

Informan. Informan adalah orang dalam latar penulisan, fungsinya untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penulisan. Seorang

informan harus mempunyai banyak pengalaman tentang latar penulisan dan menjadi anggota tim penulisan walaupun hanya bersifat informal. Sebagai anggota tim ia dapat memberikan pandangan dari segi orang dalam tentang nilai-nilai, sikap, bangunan, proses, dan kebudayaan yang menjadi latar penulisan tersebut. Seorang informan harus jujur, taat pada janji, patuh pada peraturan, suka berbicara, tidak termasuk salah satu anggota yang mempunyai konflik dalam latar penulisan, dan mempunyai pandangan tertentu tentang peristiwa yang terjadi (Djam'an Satori, 2011: 94).

Manfaat lain informan bagi penulis adalah agar dalam waktu yang relative singkat banyak informasi yang terjaring, jadi sebagai sampling internal, karena informan dimanfaatkan untuk berbicara, bertukar pikiran, atau membandingkan suatu kejadian yang ditemukan dari subyek lainnya. Untuk memperoleh informan dapat dilakukan melalui: (1) keterangan orang yang berwenang baik secara formal maupun informal, (2) wawancara pendahuluan yang dilakukan oleh penulis . dengan wawancara pendahuluan penulis menilai berdasarkan persyaratan yang dikehendaki penulis (Djam'an Satori, 2011: 94).

Informan-informan kunci seringkali sangat penting bagi keberhasilan studi kasus. Mereka tak hanya bisa memberi keterangan tentang sesuatu kepada penulis tetapi juga bisa memberi saran tentang sumber-sumber bukti lain yang mendukung serta menciptakan akses terhadap sumber yang bersangkutan. Akan tetapi penulis perlu berhati-hati dari ketergantungan yang berlebihan kepada seorang informan kunci, terutama karena kemungkinan adanya hubungan antar pribadi. (Robert K. Yin: 109)

Dalam penulisan ini penulis akan melakukan wawancara kepada informan. Informan dalam penulisan ini antara lain, Rektor, wakil rektor bidang sumber daya

manusia, unsur dekan, kepala biro umum yang menangani ketenagaan (dosen dan tenaga kependidikan lainnya), kepala sub bagian kepegawaian, calon dosen dan atau karyawan, dosen dan karyawan yang sudah diangkat menjadi karyawan tetap UHAMKA.

Dokumen. Dokumen merupakan sumber informasi yang bukan manusia (*non human resources*). Nasution dalam Satori mengemukakan bahwa "...ada pula sumber non manusia (*non human resources*), di antaranya foto, dan bahan statistic." Secara harfiah dokumen dapat diartikan sebagai catatan kejadian yang sudah lampau. Tentang hal ini Mc Millan dan Scumacher dalam Satori mengemukakan "*documenta are record of past events that are written or frinted; they may be anecdotal notes, letters, diaries, and documents. Official documents include internal papers, communications to various publics, student and personnel files, program description, and institusional statistical data* (Djam'an Satori dan Aan Komariah, 2011: 147).

Para ahli sering mengartikan dokumen dalam dua pengertian, yaitu: *pertama*, sumber tertulis bagi informasi sejarah sebagai kebaikan dari pada kesaksian lisan, artefak, peninggalan-peninggalan tertulis, dan petilasan-petilasan arkeologi. *Kedua*, diperuntukan bagi surat-surat resmi dan surat-surat Negara seperti surat perjanjian, undang-undang, hibah, konsesi dan lainnya. Djam'an Satori dan Aan Komariah, 2011: 147).

Studi dokumen adalah salah satu metode pengumpulan data kualitatif dengan melihat atau menganalisis dokumen-dokumen yang dibuat oleh subjek sendiri atau oleh orang lain tentang subjek. Studi dokumen merupakan salah satu cara yang dapat dilakukan penulis kualitatif untuk mendapatkan gambaran dari sudut pandang subjek melalui suatu media tertulis dan dokumen lainnya yang ditulis atau dibuat langsung oleh subjek yang bersangkutan (Heri Herdiansyah: 143).

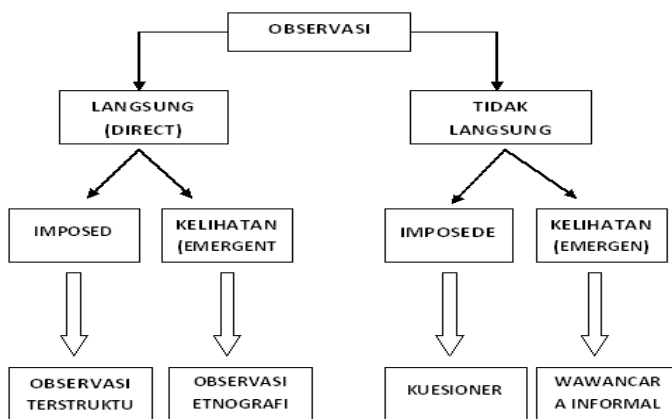
Penggalan data melalui dokumen dapat dilakukan melalui dokumen pribadi maupun dokumen resmi. Dokumen pribadi terdiri dari catatan harian (*diary*), surat pribadi dan autobiografi. Sedangkan dokumen resmi dapat dibagi menjadi dua kategori, yaitu dokumen internal dan dokumen eksternal. Dokumen internal bisa berupa catatan seperti memo, pengumuman, instruksi, aturan suatu lembaga, system yang diberlakukan, hasil notulensi rapat keputusan pimpinan dan lain sebagainya. Dokumen eksternal dapat berupa bahan-bahan informasi yang dihasilkan oleh suatu lembaga sosial, seperti majalah, Koran, buletin, surat pernyataan dan lain sebagainya (Heri Herdiansyah: 143-145).

Observasi. Observasi merupakan teknik pengumpulan data kualitatif yang sangat penting. Observasi berarti memperhatikan dan mengikuti. Memperhatikan dan mengikuti dalam arti mengamati dengan teliti dan sistematis sasaran perilaku yang dituju. Inti dari observasi adalah adanya perilaku yang tampak dan adanya tujuan yang ingin dicapai. Perilaku yang tampak dapat berupa perilaku yang dapat dilihat langsung, dapat didengar, dapat dihitung, dan dapat diukur. Karena mensyaratkan perilaku yang tampak, potensi perilaku seperti sikap dan minat yang masih dalam bentuk kognisi, afeksi, atau intensi atau kecenderungan perilaku tidak dapat diobservasi (Heri Herdiansyah: 131-132).

Observasi adalah pengamatan terhadap suatu obyek yang diteliti baik secara langsung maupun tidak langsung untuk memperoleh data yang harus dikumpulkan dalam penulisan. Secara langsung adalah terjun ke lapangan terlibat seluruh pancaindra. Secara tidak langsung adalah pengamatan yang dibantu melalui media visual/audiovisual, walaupun hal ini merupakan alat bantu saja, karena yang sesungguhnya adalah pengamatan langsung pada "*natural setting*" bukan setting

yang sudah direkayasa. Dengan demikian pengertian observasi dalam penulisan kualitatif adalah pengamatan langsung terhadap objek untuk mengetahui keberadaan objek, situasi, konteks dan maknanya dalam upaya mengumpulkan data penulisan (Djam'an Satori: 105).

Berkaitan dengan pengkatagorian pengamatan langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), menurut Wison dalam Satori pengkatagorian pengamatan tersebut dapat diperluas sebagaimana digambarkan pada gambar berikut (Djam'an Satori: 114):



Gambar 1.1

Observasi harus mempunyai tujuan tertentu, pengamatan tanpa suatu tujuan bukanlah observasi. Pada dasarnya tujuan observasi adalah untuk mendeskripsikan lingkungan (*site*) yang diamati, aktivitas-aktivitas yang berlangsung, individu-individu yang terlibat dalam lingkungan tersebut beserta aktivitas dan perilaku yang dimunculkan, serta makna kejadian berdasarkan perspektif individu yang terlibat tersebut (Djam'an Satori: 105).

Wawancara. Data-data yang bersifat verbal dikumpulkan melalui wawancara atau tanya jawab,

wawancara digunakan apabila penulis ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan masalah yang harus diteliti, wawancara juga dilakukan jika penulis ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam.

Beberapa pengertian wawancara antara lain menurut Prabowo dalam Prastowo yang menjelaskan bahwa wawancara adalah metode pengambilan data dengan cara menanyakan sesuatu kepada seseorang responden, caranya adalah dengan bercakap-cakap serta tatap muka. Usman dan Akbar menyatakan bahwa wawancara ialah tanya jawab lisan antara dua orang atau lebih secara langsung. Senada dengan dua pendapat di atas, Estenberg dalam Prastowo mendefinisikan interview sebagai pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu (Anddi Prastowo, 2010: 145).

Dalam penulisan kualitatif, wawancara menjadi metode pengumpulan data yang utama, sebagian besar data diperoleh melalui wawancara, karenanya penguasaan teknik wawancara mutlak diperlukan. Hal yang penting diperhatikan oleh penulis saat melakukan wawancara agar sumber informasi jangan merasa terintrogasi, sehingga terjadi ketidak jujuran bahkan tertutup. Agar wawancara tidak mengarah kepada introgasi perlu diperhatikan dua hal. *Pertama*, proses komunikasi yang terjadi dalam wawancara harus dua arah, hindari dominasi pembicaraan oleh satu pihak. *Kedua*, perhatikan tingkatan interaksi komunikasi yang terjalin antara penulis dengan subyek, kesuksesan dari interaksi yang dibangun ditentukan oleh kepercayaan dari kedua belah pihak (Haris Herdiansyah: 118-119.)

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa wawancara adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan menggali informasi secara langsung

kepada sumber data dengan cara berdialog atau tanya jawab. Terkait dengan pengambilan data melalui wawancara, penulis melakukan wawancara kepada sumber-sumber utama antara lain rektor UHAMKA, wakil rektor I yang membidangi akademik, wakil rektor IV yang membidangi al-Islam dan kemuhammadiyah, kepala biro kepegawaian dan tim seleksi dosen dan karyawan UHAMKA.

Wawancara bisa mengambil beberapa bentuk. Yang paling umum, wawancara studi kasus bertipe *open-ended*, dimana penulis dapat bertanya kepada responden kunci tentang fakta-fakta suatu peristiwa disamping opini mereka mengenai peristiwa yang ada. Pada beberapa situasi, penulis bahkan bisa meminta responden untuk mengetengahkan pendapatnya sendiri terhadap peristiwa tertentu dan bisa menggunakan proposisi tersebut sebagai dasar penulisan selanjutnya. Tipe wawancara yang kedua adalah wawancara terfokus, dimana responden diwawancarai dalam waktu yang pendek. Dalam kasus seperti ini, wawancara tersebut bisa tetap *open-ended* dan mengasumsikan cara percakapan namun pewawancara tak perlu mengikuti serangkaian pertanyaan tertentu yang diturunkan dari protokol studi kasusnya (Robert K. Yin: 108-109).

Tipe wawancara ketiga memerlukan pertanyaan-pertanyaan yang lebih terstruktur, sejalan dengan survei. Survei semacam itu dapat di desain sebagai bagian dari studi kasus. Situasi ini akan relevan untuk meneliti kasus lingkungan sosial dan telah melakukan survei terhadap lingkungan yang menjadi bagian dari penulisan studi kasus. Secara keseluruhan wawancara merupakan sumber bukti yang esensial bagi studi kasus, karena studi kasus umumnya berkaitan dengan urusan kemanusiaan. Urusan kemanusiaan ini harus dilaporkan dan diinterpretasikan melalui penglihatan pihak yang diwawancarai, dan para responden yang mempunyai

informasi dapat memberikan keterangan dengan baik ke dalam situasi yang berkaitan (Robert K. Yin: 110-111).

Studi Dokumen. Selain sumber manusia (*human resources*) melalui observasi dan wawancara, sumber lainnya sebagai pendukung yaitu dokumen-dokumen terlulis yang resmi ataupun tidak resmi. Dokumen pada dasarnya merupakan rekaman yang bersifat tertulis atau film dan isinya merupakan peristiwa yang telah berlalu. Jadi, dokumen bukanlah catatan peristiwa saat yang terjadi ini dan dimasa yang akan datang, namun catatan masa lalu (Andi Prastowo: 192).

Studi dokumen merupakan pelengkap dari penggunaan metode pengamatan dan wawancara dalam penulisan kualitatif. Dalam hal dokumen, "Bogdan" mengemukakan bahwa hasil penulisan dari pengamatan dan wawancara akan lebih kredibel atau dapat dipercaya kalau didukung oleh sejarah pribadi kehidupan di masa kecil, di sekolah, di tempat kerja, di masyarakat, dan otobiografi. Kemudian juga hasil penulisan akan semakin kredibel apabila didukung oleh foto-foto atau karya tulis akademik dan seni yang telah ada (Andi Prastowo: 192).

Untuk memanfaatkan dokumen yang padat isi biasanya digunakan teknik tertentu. Teknik yang paling umum digunakan ialah content analysis atau kajian isi. Guba dan Lencon dalam Moleong menguraikan prinsip dasar kajian isi seperti mempunyai lima ciri (Lexy J. Moleong, 2010: 220), yakni : *Pertama*, yang terpenting adalah proses mengikuti aturan, setiap langkah dilakukan atas dasar aturan dan prosedur yang disusun secara eksplisit, aturan itu harus berasal dari kriteria yang ditentukan dan prosedur yang ditetapkan, analisis berikutnya yang akan mengadakan pengkajian harus menggunakan aturan yang sama, prosedur yang sama, dan criteria yang sama sehingga dapat menarik kesimpulan yang sama pula. *Kedua*, kajian isi adalah proses sistematis. Hal ini berarti dalam rangka

pembentukan kategori sehingga memasukan dan mengeluarkan kategori dilakukan atas dasar aturan yang taat asas. Jadi, apabila aturan itu telah diterapkan dengan prosedur yang sama, terlepas apakah menurut analisis atau tidak. *Ketiga*, kajian isi merupakan proses yang diarahkan untuk menggeneralisasi. Pada masa yang akan datang, penemuan hendaknya memerankan sesuatu yang relevan dan teoritis. Atau dalam pengertian penulisan ilmiah, penemuan itu harus mendorong mengembangkan pandangan yang berkaitan dengan konteks dan dilakukan atas dasar contoh selain dari contoh yang telah dilakukan atas dasar dokumen yang ada. *Keempat*, kajian ini mempersoalkan isi yang termanifestasikan. Jadi, jika penulis akan menarik kesimpulan harus berdasarkan isi suatu dokumen yang termanifestasikan. *Kelima*, kajian isi menekankan analisis sera kuantitatif, namun hal itu dapat pula dilakukan bersama analisis kualitatif. Ini berarti, Guba dan Lincon menganjurkan agar dalam penulisan kualitatif, penentuan kategori dan satuan kajian (*unit of analysis*) hendaknya menggunakan strategi pulang-pergi, yaitu mulai dengan *aturan - data - aturan - data*, dan seterusnya.

Untuk studi kasus, penggunaan dokumen yang paling penting adalah untuk mendukung dan menambah bukti dari sumber-sumber lain. *Pertama*, dokumen membantu pemverifikasian ejaan dan judul atau nama yang benar dari organisasi-organisasi yang telah disinggung dalam wawancara. *Kedua*, dokumen dapat menambah rincian sfesipikasi lainnya guna mendukung informasi dari sumber-sumber lain. *Ketiga*, inferensi dapat dibuat dari dokumen-dokumen (Robert K.Yin: 104.).

Facus Grouf Discussion. Fokus group discussion atau istilah lainnya adalah diskusi kelompok terarah pada dasarnya adalah wawancara yang dilaksanakan dalam kelompok. Karena adanya kepentingan dari penulis

untuk mengumpulkan informasi dari beragam sudut pandang yang berbeda diperlukan suatu bentuk wawancara yang dilakukan secara bersama dalam suatu waktu dan satu tempat. Tujuan dilakukannya FGD umumnya adalah untuk berdiskusi dan berdialog bersama, bertatap muka dengan sesama responden/subjek/informan penulisan guna menghasilkan suatu informasi langsung dari beberapa sudut pandang (Herdiansyah: 146).

Dalam penulisan kualitatif pengecekan/diskusi dengan teman sejawat penting dilakukan justru karena instrument penulisannya adalah penulis itu sendiri. Ini untuk menjaga supaya penulis terhindar dari bias dan distorsi pribadi. Yang masuk dalam katagori teman sejawat adalah sesama penulis jika penulisannya dilakukan dalam kelompok, atau orang-orang yang memahami fokus penulisan dan metodologi kualitatif. Tentu saja teman sejawat itu tidak mesti orang yang satu paradigma, satu guru, satu ilmu dengan penulis, ada baiknya teman sejawat itu adalah orang yang berpengalaman dalam fokus penulisan agar ia dapat memberi masukan dan kritik agar penulisan itu memberikan hasil yang bermutu (Nusa Putra, 2011: 194).

Perolehan data lapangan yang akurat, tidak salah menulis, tidak salah redaksi, tidak salah makna, penulis dapat melakukan *fokus group discussion* dengan mengundang para informan kunci untuk mendiskusikan beberapa konsep yang berkaitan dengan data yang diungkap atau dapat juga menjawab beberapa pertanyaan penulisan. Pada kegiatan ini dimungkinkan adanya reduksi informasi, pengembangan informasi ataupun klarifikasi langkah kerja (Djam'an Satori: 98)

Beberapa hal yang harus diperhatikan dalam melakukan FGD antara lain; *pertama*, jumlah peserta 5 hingga 10 orang. *Kedua*, peserta FGD harus bersifat homogen. *ketiga*, perlunya dinamika kelompok (Djam'an

Satori: 98). Agar FGD dapat berjalan sebagaimana yang diharapkan dan memperoleh informasi yang tepat maka penulis hendaknya mempertimbangkan hal-hal di atas. Jika peserta FGD terlalu banyak maka proses diskusi tidak akan berjalan dengan efektif, demikian juga ketika peserta diskusi itu terlalu heterogen maka fokus permasalahan bisa kabur, disamping itu penulis perlu memiliki keterampilan untuk mengembangkan dinamika kelompok sehingga peserta diskusi terfokus kepada harapan penulis.

Prosedur Analisis Data. Dalam penulisan kualitatif analisis data dilakukan tidak hanya pada akhir penulisan, ketika semua data telah terkumpul. Tetapi dilakukan bahkan sejak awal saat data baru didapat dan masih seadanya. Tentu saja dianalisis untuk tujuan yang berbeda. Di awal penulisan, data baru dapat dianalisis untuk mengetahui data apalagi yang harus dicari dan dialami, juga dimanfaatkan untuk menyusun strategi agar dapat masuk lebih dalam ke dalam komunitas, untuk meningkatkan kualitas hubungan dan untuk semakin memfokuskan penulisan (Nusa Putra: 204).

Biasanya saat penulisan telah berjalan cukup lama, bisa dipertengahan atau menjelang berakhir, data dianalisis lagi. Kali ini keperluannya adalah untuk melakukan pemeriksaan keabsahan data, cek dan ricek guna mengetahui apakah data yang dikumpulkan merupakan data yang tepat, akurat, dan dapat dipertanggungjawabkan keabsahannya. Jika prosedur pemeriksaan keabsahan data telah dijalani dengan berbagai teknik yang benar, maka tibalah saatnya data dianalisis untuk mengungkap temuan penulisan dan pengambilan kesimpulan (Nusa Putra: 204).

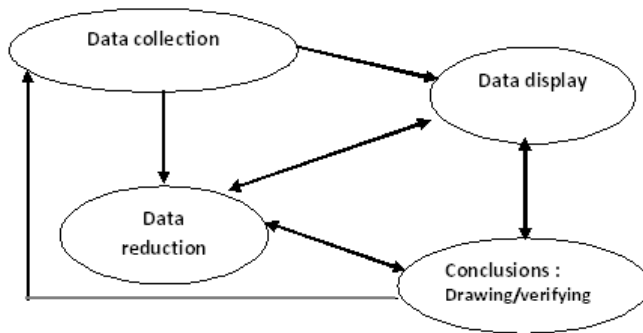
Agar mendapatkan hasil penulisan yang sah dan dapat dipertanggungjawabkan, seorang penulis harus mampu melakukan analisis data secara tepat dan sesuai dengan prosedur yang ditentukan. Inti dari analisis data adalah mengurai dan mengolah data mentah menjadi data

yang dapat ditafsirkan dan dapat difahami secara lebih spesifik dan diakui dalam suatu perspektif ilmiah yang sama, sehingga hasil dari analisis data yang baik adalah data yang tepat dan dimaknai sama atau relative sama dan tidak bisa atau menimbulkan perspektif yang berbeda-beda (Haris Herdiansyah: 158.).

Dalam penulisan ini, penulis akan menggunakan analisis data model *Milles dan Huberman*. Pada dasarnya analisis data ini didasarkan pada pandangan paradigmanya yang positivisme. Analisis data itu dilakukan dengan mendasarkan diri pada penulisan lapangan, apakah satu atau lebih dari satu situs. Jadi seorang penulis saat akan mengadakan analisis data harus menelaah terlebih dahulu apakah pengumpulan data yang telah dilakukannya satu situs atau dua situs atau lebih dari dua situs. Atas dasar pemahaman tentang adanya situs penulisan itu kemudian diadakan pemetaan atau deskripsi tentang data ke dalam apa yang dinamakan matriks (Lexy J. Moleong: 307-308.).

Milles dan Huberman menyatakan bahwa model matriks akan mempermudah penulis dan pembaca untuk melihat data secara lebih sistematis. Dari matrik tersebut juga akan terlihat hubungan antara kategori data menurut subjek, kategori data menurut informan, berdasarkan lokasi penulisan, berdasarkan demografis, berdasarkan waktu, dan berdasarkan kategori lainnya.

Berikut ini merupakan gambar tahapan-tahapan beserta alur teknik analisis data dengan model interaktif yang dikemukakan oleh Milles & Huberman (Haris Herdiansyah: 162) :



Gambar 1.2

Teknis analisis data model Miles & Hubberman terdiri atas empat tahapan yang harus dilakukan. *Pertama*; adalah pengumpulan data, *kedua*; tahap reduksi data, *ketiga*; adalah tahap display data. dan keempat; adalah tahap penarikan kesimpulan dan atau verifikasi. Penulis secara mantap bergerak diantara keempat model tersebut selama pengumpulan data, kemudian bergerak bolak balik diantara reduksi data, model dan penarikan/verifikasi kesimpulan untuk sisa studi tersebut.

Pengumpulan Data. Pada penulisan kualitatif, proses pengumpulan data dilakukan sebelum, pada saat penulisan dan bahkan di akhir penulisan. Idealnya , proses pengumpulan data sudah dilakukan ketika penulisan masih berupa konsep atau draft. Bahkan, Creswell menyarankan bahwa penulis kualitatif sebaiknya sudah berfikir dan melakukan analisis ketika penulis kualitatif baru dimulai.

Pada awal penulisan kualitatif, umumnya penulis melakukan studi *pre-elementary* yang berfungsi untuk verifikasi dan pembuktian awal bahwa fenomena yang diteliti itu benar-benar ada. Studi *pre-elementary* tersebut sudah termasuk dalam proses pengumpulan data. pada

studi pre-elementari penulis sudah melakukan wawancara, observasi, dan lain sebagainya dan hasil dari aktivitas tersebut adalah data (Haris Herdiansyah: 164).

Reduksi Data. Inti dari reduksi data adalah penggabungan dan penyeragaman segala bentuk data yang diperoleh menjadi satu bentuk tulisan (*script*) yang akan dianalisis. Hasil dari wawancara, hasil observasi, hasil studi dokumentasi dan atau hasil FGD diubah menjadi bentuk tulisan (*scrip*t) sesuai dengan format masing-masing (Haris Herdiansyah: 165).

Reduksi data merujuk pada proses pemilihan, pemokusan, penyederhanaan, abstraksi, dan pentransformasian “data mentah” yang terjadi dalam catatan-catatan lapangan tertulis. Reduksi data terjadi secara kontinu melalui kehidupan suatu proyek yang diorientasikan secara kualitatif. Faktanya bahkan “sebelum” data secara actual dikumpulkan, reduksi dataantisipasi reduksi data terjadi sebagaimana diputuskan oleh penulis (sering tanpa kesadaran penuh) yang mana kerangka konseptual, situs, pertanyaan penulisan, pendekatan pengumpulan data untuk dipilih. Sebagaimana pengumpulan data berproses, terdapat beberapa episode berikutnya dari reduksi data (membuat rangkuman, pengkodean, membuat tema-tema, membuat gugus-gugus, membuat pemisahan-pemisahan, menulis memo-memo). Dan reduksi data/pentransformasian proses terus menerus setelah kerja lapangan, hingga laporan akhir lengkap (Emzir: 129-130).

Display Data. Display data disebut juga sebagai model data. model didefinisikan sebagai suatu kumpulan informasi yang tersusun yang membolehkan pendeskripsian kesimpulan dan pengambilan tindakan. Model (*display*) dalam kehidupan sehari-hari berbeda-beda dari pengukuran bensin, surat kabat, sampai layar computer. Melihat sebuah tayangan membantu kita memahami apa yang terjadi dan melakukan sesuatu

analisis lanjutan atau tindakan didasarkan pada pemahaman tersebut (Emzir: 131).

Penulis harus meyakini bahwa model yang lebih baik adalah suatu jalan masuk utama untuk analisis kualitatif yang valid. Model tersebut mencakup berbagai jenis matrik, grafik, jaringan kerja, dan bagan. Semua dirancang untuk merakit informasi yang tersusun dalam suatu yang dapat diakses secara langsung. Bentuk yang praktis, dengan demikian penulis dapat melihat apa yang terjadi dan dapat dengan baik menggambarkan kesimpulan yang dijustifikasikan maupun bergerak ke analisis tahap berikutnya, model mungkin menyarankan yang bermanfaat.

Sebagaimana dengan reduksi data, menciptakan dan menggunakan model bukanlah sesuatu yang terpisah dari analisis, ia merupakan bagian dari analisis. Merancang kolom dan baris dari suatu matrik untuk data kualitatif dan menentukan data yang mana, dalam bentuk yang mana, harus dimasukkan ke dalam sel yang mana adalah aktivitas analisis (Emzir: 132).

Pada prinsipnya display data adalah mengolah data setengah jadi yang sudah terjadi dalam bentuk tulisan dan sudah memiliki alur tema yang jelas (yang sudah disusun alurnya dalam tabel akumulasi tema) ke dalam suatu matrik katagorisasi sesuai tema yang sudah dikelompokkan dan dikatagorikan, serta akan memecah tema-tema tersebut ke dalam bentuk yang lebih konkrit dan sederhana yang disebut dengan subtema yang diakhiri dengan memberikan kode (*coding*) dari sub tema tersebut sesuai dengan verbatim wawancara yang sebelumnya telah dilakukan (Haris Herdiyansah: 176).

Kesimpulan/verifikasi. Kesimpulan/verifikasi merupakan tahap terakhir dalam rangkaian analisis data kualitatif, dalam analisis data kualitatif kesimpulan tersebut mengarah kepada jawaban dari pertanyaan “What” dan “how” dari temuan penulisan tersebut.

Dalam pandangan Milles dan Hubberman, kesimpulan dalam rangka analisis data secara esensial berisi tentang uraian dari seluruh subkatagorisasi tema yang tercantum pada table katagorisasi dan pengkodean yang sudah terselsaikan disertai dengan *quote* verbatim wawancaranya (Haris Herdiyansah: 179).

Dari permulaan pengumpulan data, penulis kualitatif mulai memutuskan apakah makna sesuatu, mencatat keteraturan, pola-pola, penjelasan, konfigurasi yang mungkin, alur kausal, dan proposisi-proposisi, penulis yang kompeten dapat menangani kesimpulan-kesimpulan ini dengan jelas, melihat kejujuran dan kecurigaan (*skeptisme*), tetapi kesimpulan masih jauh, baru mulai dan pertama masih samar, kemudian meningkat menjadi eksplisit dan mendasar. Kesimpulan akhir mungkin tidak terjadi hingga pengumpulan data selsai, tergantung kepada ukuran korpus dari catatan lapangan, pengkodean, penyimpangan, dan metode-metode perbaikan yang digunakan, pengalaman penulis, dan tuntutan dari penyandang dana, tetapi kesimpulan sering digambarkan sejak awal, bahkan ketika seseorang penulis menyatakan telah memproses secara induktif (Emzir: 113).

Terdapat tiga tahapan yang harus dilakukan dalam kesimpulan/verifikasi. *Pertama*, menguraikan sub katagori tema dalam tabel katagorisasi dan pengkodean disertasi dengan *quote* verbatim wawancara. *Kedua*, menjelaskan hasil temuan penulis dengan menjawab pertanyaan penulis berdasarkan aspek/komponen/faktor/dimensi dari *cenral phenomenon* penulisan. *Ketiga*, membuat kesimpulan dari temuan tersebut dengan memberikan penjelasan dari jawaban pertanyaan penulisan yang diajukan. Ketika ketiga hal tesebut telah selsai dilakukan, hal tersebut mengindikasikan bahwa secara analisis data kualitatif,

penulisan yang dilakukan telah selsai (Haris Hardiansyah: 179).

Selanjutnya, Lincon dan Guba dalam Emzir, mengusulkan empat kriteria untuk menilai kualitas penulisan kualitatif dan secara eksplisit menawarkannya sebagai alternative dari kriteria yang lebih berorientasi kuantitatif tradisional. Mereka merasa bahwa keempat kriteria itu lebih baik mencerminkan asumsi-asumsi penting yang dilibatkan dalam banyak penulisan kualitatif. Empat keriteria tersebut adalah; *kredibilitas, trasferabilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas* Emzir: 79). Keempat kriteria penilaian tersebut yaitu:

Kredibilitas. Kriteria kredibilitas melibatkan penetapan hasil penulisan kualitatif adalah kredibel atau dapat dipercaya dari perspektif partisipan dalam penulisan tersebut. Karena dari perspektif ini tujuan penulisan kualitatif adalah untuk mendeskripsikan atau memahami fenomena yang menarik perhatian dari sudut pandang partisipan. Partisipan adalah satu-satunya orang yang dapat menilai secara sah kredibilitas hasil penulisan tersebut. Strategi untuk meningkatkan kredibilitas data meliputi perpanjangan pengamatan, ketekunan penulisan, triangulasi, diskusi teman sejawat, analisis kasus negatif, dan *memberchecking*.

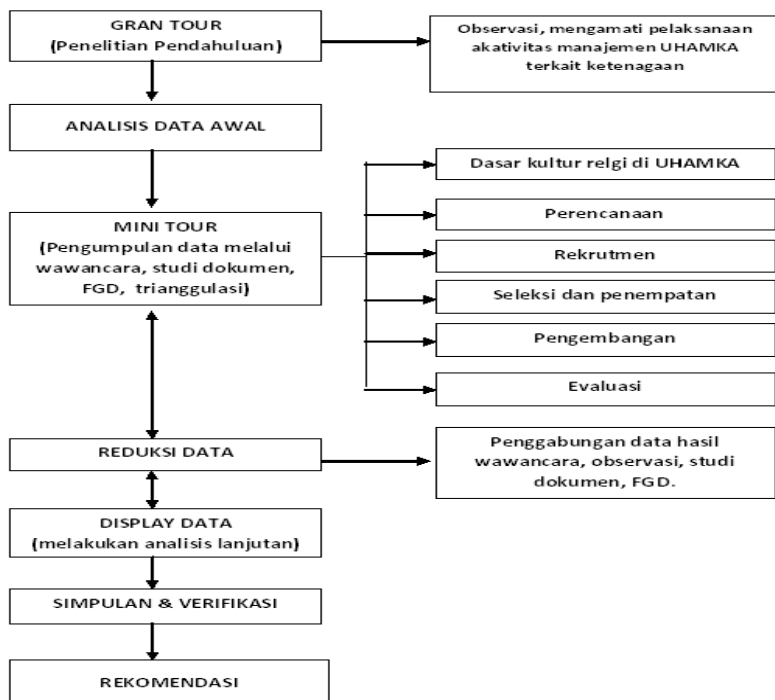
Transferabilitas. Kriteria transferabilitas merujuk pada tingkat kemampuan hasil penulisan kualitatif dapat digeneralisasikan atau ditransfer pada konteks atau seting yang lain. Dari sebuah prespektif kualitatif transferabilitas adalah tanggungjawab seseorang dalam melakukan generalisasi. Penulis dapat meningkatkan trasferabilitas dengan melakukan suatu pekerjaan mendeskripsikan konteks penulisan dan asumsi-asumsi yang menjadi sentral pada penulisan tersebut.

Dependabilitas. Kriteria dependabilitas sama dengan reliabilitas dalam penulisan kuantitatif. Pandangan kuantitatif tradisional tentang reliabilitas

didasarkan pada asumsi *replikabilitas* atau keterulangan , secara esensial itu berhubungan dengan apakah penulis akan memperoleh hasil yang sama jika penulis melakukan pengamatan yang sama untuk kedua kalinya. Ide dependabilitas di pihak lain, menekankan perlunya penulis untuk memperhitungkan konteks yang berubah-ubah dalam penulisan yang dilakukan. Penulis bertanggungjawab menjelaskan perubahan-perubahan yang terjadi dalam seting dan bagaimana perubahan-perubahan tersebut dapat mempengaruhi cara pendekatan penulisan dalam studi tersebut.

Konfirmabilitas. Kriteria konfirmabilitas atau obyektivitas merujuk pada tingkat kemampuan hasil penulisan dapat dikonfirmasi oleh orang lain. Terdapat sejumlah strategi untuk meningkatkan konfirmabilitas. Penulis dapat mendokumentasikan prosedur untuk mengecek kembali seluruh data penulisan. Penulis lain dapat mengambil suatu peran "*devil's advocate*" terhadap hasil penulisan, dan proses ini dapat didokumentasikan. Penulis secara aktif dapat menelusuri dan mendeskripsikan contoh-contoh negative yang bertentangan dengan pengamatan sebelumnya. Setelah melakukan penulisan, seseorang dapat melakukan audit data yang menguji pengumpulan data dan prosedur analisis dan membuat penilaian tentang kemungkinan distorsi dan bias.

Dari teori-teori di atas, penulis membuat desain penulisan sebagai berikut :



Gambar 1.3

Langkah pertama, penulis melakukan penulisan pendahuluan (*grand tour*), dilakukan pada bulan Januari sampai Februari 2012, penulisan pendahuluan ini dilakukan dengan observasi dalam rangka mengamati dan mendapatkan informasi awal terkait dengan aktivitas UHAMKA dalam manajemen ketenagaan (pendidik dan kependidikan), mulai dari perencanaan, rekrutmen, seleksi, penempatan, pengembangan, dan evaluasi. Lebih dari itu penulis mengamati hal-hal yang bersifat budaya organisasi yang menjadi keunikan di UHAMKA.

Langkah kedua adalah melakukan analisis data awal atas temuan-temuan yang diperoleh di UHAMKA selama penulis melakukan penulisan pendahuluan, hubungannya dengan rumusan masalah yang ditetapkan oleh penulis. Dalam analisis ini penulis harus menemukan fokus penulisan yang tepat. Langkah ketiga, adalah

melakukan *mini tour* pengumpulan data yang lebih luas namun mendalam melalui wawancara dengan dosen, karyawan maupun pimpinan UHAMKA, melalui studi dokumen yang ada ditingkat universitas maupun fakultas, melalui pelaksanaan *fokus group discusion* (FGD), dan melakukan triangulasi, pada penulisan tahap ini, penulis mencari data-data terkait dengan dasar-dasar cultur religi sebagai ciri khas sekaligus keunikan yang ada di UHAMKA, penulis juga mengumpulkan data-data terkait dengan sub fokus penulisan yaitu perencanaan ketenagaan, rekrutmen ketenagaan, seleksi dan penempatan ketenagaan, pengembangan ketenagaan, dan evaluasi ketenagaan.

Langkah berikutnya penulis melakukan penggabungan dan penyeragaman segala bentuk data yang diperoleh dalam sebuah tulisan yang teratur dan bermakna, hasil dari wawancara, FGD dan studi dokumen yang dilakukan oleh penulis digabungkan menjadi sebuah tulisan. Pada langkah ini penulis juga melakukan analisis lanjutan yang lebih mendalam terhadap setiap temuan yang berhubungan dengan fokus penulisan, hasil analisis bisa saja mengharuskan penulis untuk kembali kelapangan mencocokkan data yang ada atau dengan melakukan penambahan data untuk sub fokus penulisan. Jika dalam satu sub fokus penulisan dianggap sudah baik, penulis dapat langsung ke langkah berikutnya yaitu melakukan simpulan dan memberikan rekomendasi.



Bab II

Kultur Religi dalam Kependidikan di Perguruan Tinggi Muhammadiyah (PTM)

A. Deskripsi tentang Kultur Religi

Setiap organisasi, perusahaan, lembaga (termasuk lembaga pendidikan dipastikan memiliki sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggotanya. System makna yang berlaku tersebut sekaligus sebagai pembeda suatu organisasi dengan organisasi yang lainnya. System makna bersama ini adalah sekumpulan karakteristik kunci yang harus selalu dijunjung tinggi oleh organisasi. System makna bersama itu dapat dikatakan sebagai budaya organisasi (*organizational culture*).

Tylor mengartikan budaya sebagai *“that complex whole which includes knowledge, beliefs, art, morals, laws, customs, and other capabilities and habits acquired by man as member of society”* budaya merupakan satu kesatuan yang unik dan bukan jumlah dari bagian-bagian suatu kemampuan psikologis seperti ilmu pengetahuan, teknologi, kepercayaan, keyakinan, seni, dan sebagainya (Asmaun Sahlan, 2012 : 44)

Budaya paling sedikit memunyai tiga wujud, yaitu kebudayaan sebagai : (1) suatu kompleks ide-ide, gagasan, nilai-nilai, norma-norma, (2) suatu kompleks aktivitas kelakuan manusia dalam masyarakat, dan (3) sebagai benda-benda karya manusia. Tiga macam wujud budaya tersebut, dalam kontek organisasi disebut budaya organisasi (*organizational culture*), dalam kontek

perusahaan diistilahkan budaya perusahaan (*corporate culture*), dan pada lembaga pendidikan disebut budaya sekolah (*school culture*) - (Asmaun Sahlan, 2012 : 45-46)

Dasar kultur adalah qaidah-qaidah yang menjadi sumber utama dalam budaya organisasi yang berlaku, kultur religi adalah budaya beragama seseorang atau kelompok yang dalam aktivitas terpancar sifat-sifat keberagamaan atau religiusitas. Religiusitas menurut Islam adalah menjalankan ajaran Islam secara menyeluruh (kaffah). Hal ini dapat dimaknai bahwa Islam bukan hanya ritual ibadah, tetapi yang lebih penting adalah implementasi nilai-nilai ibadah dalam aktivitas kehidupan sehari-hari.

Budaya *religius* di lembaga pendidikan pada hakikatnya adalah terwujudnya nilai-nilai ajaran agama sebagai tradisi dalam berprilaku dan budaya organisasi yang diikuti oleh seluruh sivitas akademika, dengan menjadikan agama sebagai tradisi dalam lembaga pendidikan tinggi maka secara sadar maupun tidak, ketika sivitas akademika mengikuti tradisi yang telah tertanam tersebut sebenarnya sivitas akademika sudah melakukan ajaran agama secara baik dan benar (Asmaun Sahlan, 2012 : 50)

Kultur religi yang dimaksud dalam buku ini adalah budaya *religius* yang terjadi di perguruan tinggi Muhammadiyah (PTM) dalam tataran perilaku seperti budaya shalat berjamaah, pengkajian ajaran Islam, pemberian santunan, umroh bersama, pelatihan pembinaan ideologi dan lain-lain yang pada gilirannya budaya tersebut akan mengkristal menjadi budaya *religius* pada tataran nilai-nilai al-Islam dan Kemuhammadiyahan dalam aktivitas sehari-hari seperti, rela berkorban, etos kerja yang baik, kejujuran, tanggung jawab, semangat persaudaraan, semangat saling menolong dan lain sebagainya.

Munir Mulkan menyatakan bahwa system ritual Islam seperti rukun Islam bukan hanya mengandung dimensi personal dan lahiriah, tetapi sekaligus memuat dimensi soaial budaya (*sosio cultural*), kenyataannya bahwa tidak semua manusia yang melakukan ibadah menyadari hubungan dengan prilaku mereka dengan kehidupan keseharian, sehingga terjadi kesenjangan antara norma ajaran kebaikan dan kesejahteraan dengan realitas kehidupan masyarakat. (Abdul Munir Mulkan, 2000: 26)

Muhammadiyah sebagai organisasi yang memiliki amal usaha, termasuk amal usaha lembaga pendidikan tinggi memiliki budaya yang berakar dari al-Qur'an dan as-Sunah yang kemudian dirumuskan dalam bentuk prinsip perjuangan Muhammadiyah yang dapat dikelompokkan menjadi lima prinsip, yaitu ; (a) prinsip gerakan Islam, (b) prinsip gerakan sosial, (c) prinsip gerakan dakwah, (d) prinsip gerakan tajdid, (e) prinsip gerakan ilmu. (Abdul Munir Mulkan, 2000: 158). Selanjutnya Mulkan menyatakan, antara prinsip-prinsip tersebut mengandung pengertian bahwa setiap aktivitas Muhammadiyah harus memenuhi kelima prinsip gerakan tersebut, termasuk dalam mengelola lembaga pendidikan tinggi.

Salah satu tugas perguruan tinggi adalah menyiapkan sumber daya manusia yang handal, manusia yang siap mengelola alam semesta sebagai anugerah Allah Swt. bagi kelangsungan hidup manusia. Tanpa sumber daya yang berkarakter, cerdas, dan unggul Indonesia akan sulit bersaing dengan negara-negara lain dalam mewujudkan kemakmuran hidup bangsanya, karenanya lembaga-lembaga pendidikan khususnya perguruan tinggi harus melakukan usaha yang sungguh-sungguh untuk merealisasikan terbentuknya sumber daya manusia yang diharapkan tersebut.

Yang dimaksud dengan SDM yang unggul adalah keadaan dimana tiap individu memiliki kemampuan dan karakter yang baik serta dapat lebih baik dari pada yang biasanya ada, SDM yang cerdas bukan hanya sekedar pintar dengan kemampuan intelektualnya semata, akan tetapi manusia yang sadar dan berusaha untuk mengetahui apa yang paling utama untuk diketahui dan di fahami dalam hidup ini agar dapat bahagia hidup didunia dan akhirat, sedangkan yang dimaksud dengan SDM yang berkarakter adalah manusia yang senantiasa berusaha untuk dapat mencotoh Nabi Muhammad Saw. Baik dalam perkataan maupun perbuatannya. (Muhammad Muiz Raharjo, 2011: xii – xiii).

Sebagai bagian dari amal usaha Muhammadiyah, PTM dalam aktivitas pengelolaan pendidikannya mengacu kepada nilai-nilai kemuhammadiyahan yang berdasarkan al-Qur'an dan as-Sunnah al-maqbulah, serta nilai-nilai dasar persyarikatan yang terdiri dari : Muqodimah Anggaran Dasar, Matan Keyakinan dan Cita-Cita Hidup Muhammadiyah, Khittah Perjuangan Muhammadiyah, serta pedoman hidup Islami warga Muhammadiyah.

Berdasarkan acuan tersebut, PTM memunyai wawasan dan strategi sebagai berikut :

1. Menyiapkan intelektual yang beriman dan bertaqwa pada Allah swt., berakhlak mulia, percaya pada diri sendiri, serta dapat beramal sesuai dengan bidang ilmu dengan ikhlas, demi mewujudkan masyarakat Islam yang sebenar-benarnya.

Strategi pelaksanaan :

- Meningkatkan mutu PTM melalui pelaksanaan Caturdharma Perguruan Tinggi Muhammadiyah, yaitu pembinaan iman dan taqwa, pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.
2. Mengembangkan dan menyebarluaskan berbagai ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni serta bermanfaat

untuk kemajuan Islam dan meningkatkan taraf kehidupan masyarakat.

Strategi pelaksanaan :

Meningkatkan publikasi ilmiah dalam berbagai bentuk seperti penerbitan buku, jurnal ilmiah dan karya ilmiah lainnya.

3. Menyiapkan kader Persyarikatan, kader umat, dan kader bangsa dalam rangka mewujudkan cita-cita Muhammadiyah sebagai gerakan amar ma'ruf nahi munkar yang berpedoman kepada al-Qur'an dan as-Sunnah.

PTM sebagai bagian dari amal usaha Muhammadiyah, berupaya untuk menyatukan kadar intelektual yang memadai dan keluhuran hati serta mengacu kepada nilai-nilai Islam sebagai spirit dalam pemikiran dan tingkah laku. PTM juga menjadikan "pluralitas keilmuan dalam ketauhidan" sebagai filosofi penyelenggaraan dan pengembangan institusi pendidikan tinggi. Penyelenggaraan dan pengembangan PTM berusaha mengintegrasikan antara nilai-nilai keilmuan yang berkembang yang didasari ketauhidan sehingga mampu menumbuhkan kepribadian yang menguasai ilmu pengetahuan, teknologi, dan budaya, yang dijiwai oleh nilai-nilai keIslaman.

Hanya perguruan tinggi Muhammadiyah yang memiliki catur darma perguruan tinggi, darma yang keempat itulah yang menjadi ciri khas bagi perguruan tinggi Muhammadiyah, yaitu penanaman nilai-nilai al-Islam dan kemuhammadiyah yang sekaligus dijadikan landasan dalam gerak perjuangan PTM sebagai perguruan tinggi yang mempersiapkan kader-kader bangsa yang unggul dimasa yang akan datang. Seseorang penganut suatu agama belum tentu ia seorang yang religius dalam kehidupannya. Gigih dan semangat beragama seseorang secara lahiriah, bukan jaminan orang tersebut memiliki

sifat-sifat religius dalam kehidupannya, lamanya ruku dan sujud seorang muslim di atas sajadah, tetesan air mata seorang hamba di dalam gereja karena penyesalan akan dosa dosanya belum tentu juga menjadikan ia seorang yang religius dalam akitivitas kesehariannya. Dengan demikian ukuran religius atau tidaknya seseorang adalah melampaui hal-hal yang biasa dilihat oleh kasat mata dalam kehidupan keberagamaannya.

Religiusitas lebih melihat aspek yang di lubuk hati nurani seseorang yang sedikit banyak bersifat misterius bagi orang lain, karena menapaskan intimitas jiwa, cita rasa yang mencakup totalitas (termasuk rasio dan rasa kemanusiaannya) ke dalam pribadi seseorang. Karena itu pada dasarnya religiusitas mengatasi atau lebih dalam daripada agama yang tampak formal (Muhaimin, 2001: 288). Sikap religius yang dimiliki seseorang akan mengabaikan simbol-simbol keagamaan yang dibanggakan oleh sebagian orang yang lain, yang kadang-kadang simbol-simbol keagamaan tersebut dapat menjebak seseorang kedalam kehidupan yang nista, karena simbol-simbol keagamaan itu tidak mencerminkan kehidupan yang didasari oleh hati nuraninya.

Allah Swt. senantiasa mengaitkan kata '*aamilussolihaat*' (amal soleh) setelah *aamanuu* (beriman). Banyak ayat al-Qur'an yang menggandengkan kata *aamanu* dan *aamilusolihaat*, salah satunya bisa dilihat dalam surat at-Tin ayat enam, dikatakan bahwa orang yang akan mendapatkan pahala kebaikan terus menerus dan tidak akan di jatuhkan ke derajat yang paling rendah adalah orang yang beriman namun senantiasa mengiringi keimanannya dengan amal shaleh. Hal ini menunjukkan bahwa keimanan seseorang itu harus terpancar dengan amal shalehnya, dengan kata lain bahwa keimanan seseorang itu akan bermakna apabila diiringi dengan perbuatan/pekerjaan yang baik. Nilai keberagamaan (*religiusitas*) merupakan puncak dari keimanan seseorang,

amal shaleh bukan hanya sekedar shalat, puasa, zakat dan haji yang tampak secara lahiriah saja, akan tetapi lebih penting dari itu keimanan seseorang harus menjadikan orang tersebut dapat bekerja dan beraktivitas secara normal dengan kesalehan sebagai buah dari keimanannya.

Dunia perguruan tinggi adalah dunia masyarakat berpendidikan, kehidupan civitas akademika di dalamnya diharapkan merupakan cerminan dari hasil pendidikan atau lingkungan pendidikan yang ada pada kampus perguruan tinggi bersangkutan (Yunahar Ilyas, 1999: 146). PTM sebagai perguruan tinggi milik persyarikatan Muhammadiyah yang jelas-jelas berbasis agama Islam adalah perguruan tinggi yang memiliki tekad untuk dapat menampilkan wajah Islam dalam berbagai aktivitasnya.

Dari uraian di atas dapat penulis simpulkan bahwa prinsip-prinsip dasar kultur religi adalah aktivitas dan tradisi ritual keagamaan yang menjadi budaya beragama bagi seseorang atau suatu organisasi dan dapat menjadi budaya religius yang berpengaruh kepada perilaku aktivitas sehari-hari.

B. TPTK sebagai Subjek dan Objek Kultur Religi

Dimaklumi bahwa, dalam sebuah perguruan tinggi, termasuk perguruan tinggi Muhammadiyah (PTM), terdapat tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, yang biasa disebut dengan TPTK. Dalam konteks manajemen berbasis kultur religi, tentu saja TPTK inilah yang sebagai subjek dan sekaligus objeknya, yang berarti pula bertanggung jawab atas ada atau tidaknya kultur religi tersebut dalam manajemen PTM. Berikut ini akan penulis narasikan tanggung jawab TPTK tersebut sebagai upaya pengejawantahan prinsip-prinsip manajemen berbasis kultur religi sebagaimana tersebut di atas.

1. Pengadaan Ketenagaan

Dalam rangka mencapai setiap tujuan dan berbagai sasaran organisasi, diperlukan sumber daya manusia yang sesuai dengan tujuan organisasi yang ditetapkan, karenanya setiap organisasi harus melakukan sebuah perencanaan tentang sumber daya manusia guna memberikan jaminan bahwa organisasi tersebut menyiapkan tenaga-tenaga kerja yang tepat sesuai dengan kebutuhannya. Kebutuhan sumber daya manusia, baik jangka pendek, menengah maupun jangka panjang tidak akan terlepas dari sebuah perencanaan yang baik berdasarkan sebuah analisis kebutuhan dan mengestimasi secara sistematis akan kebutuhan SDM dimaksud.

Bagi sebuah perusahaan/organisasi, perencanaan perlu dibuat dalam rangka memberikan arah dan keuntungan tidak langsung dalam proses pengembangan sumber daya manusia sebagaimana yang dikatakan oleh Gomez-Mejia dkk. *"The process of formulating HR strategies and establishing program or tactics to implement them is called strategic human resource (HR) planning. When done correctly, strategic HR planning provides many direct and indirect benefits for the company"* (Luis R. Gomez-Mejia, David B. Balkin and Robert L. Cardy, 2001: 20).

Perencanaan SDM sudah menjadi bagian dari fungsi manajemen sejak perkembangan perusahaan industri modern, seorang ekonom *Alfred Marshall* pada tahun 1980, mengamati bahwa pimpinan organisasi bisnis harus dapat menjamin bahwa manajer, bendahara, dan mandor adalah orang yang baik dan mengerjakan pekerjaan secara benar. Perencanaan SDM telah ditetapkan pada organisasi non industrial, termasuk agama, pemerintahan dan organisasi militer. Perencanaan SDM bukanlah hal yang baru. Kemahiran dalam teknik manajemen sekarang ini merupakan hasil dan proses yang panjang sejak beberapa dekade silam dimulai dari

perencanaan jangka pendek, sederhana dan pragmatis (Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala, 2010: 34).

Perencanaan sumber daya manusia merupakan suatu proses dan satu rangkap perencanaan, bagaimana organisasi menilai penawaran dan permintaan sumber daya manusia di masa depan, sebuah perencanaan sumber daya manusia yang efektif akan menyediakan mekanisme untuk menghilangkan jurang yang mungkin ada antara penawaran dan permintaan, sebagaimana dikatakan oleh John M. Ivancevich dan Robert Konopaske bahwa *“human resource planning is both a process and a set of plans. It is how organizations assess the future supply of and demand for human resources. In addition, an effective human resources plan also provides mechanisms to eliminate any gaps that may exist between supply and demand”* (John M. Ivancevich & Robert Konopaske, 2013: 129).

Perusahaan/organisasi yang tidak membuat perencanaan SDM sering ditemukan bahwa mereka tidak dapat memenuhi kebutuhan SDM sesuai dengan tujuan dari perusahaan secara efisien dan efektif, dimana banyak terjadi hal-hal yang merugikan perusahaan. Produktivitas dari sebuah perusahaan akan meningkat apabila SDM yang ada pada perusahaan tersebut merupakan orang-orang yang sudah direncanakan dan disesuaikan dengan kebutuhan dari perusahaan tersebut. Dengan demikian sebuah perencanaan SDM menjadi mutlak dilakukan, bukan hanya karena setiap perusahaan pasti menghadapi masa depan yang selalu “diselimuti” oleh ketidakpastian, akan tetapi juga karena sumber daya yang dimiliki selalu terbatas, padahal tujuan yang ingin dicapai perdefinisi selalu tidak terbatas. (John M. Ivancevich & Robert Konopaske, 2013: 42-43).

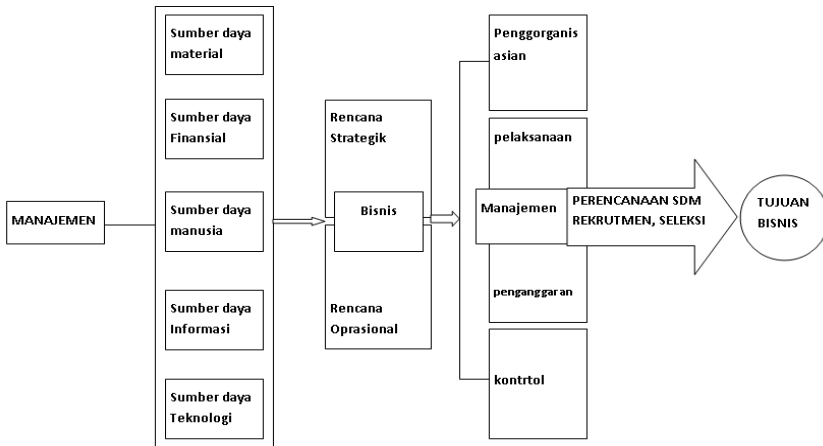
Perencanaan SDM harus menunjang perwujudan kegiatan dan pencapaian tujuan manajemen SDM, yang pada akhirnya harus menunjang pula terhadap pengimplementasian fungsi-fungsi manajemen untuk

mencapai tujuan organisasi/perusahaan secara efektif dan efisien. Oleh karena itu perencanaan SDM akan kehilangan maknanya, jika tidak dilakukan sebagai kegiatan untuk membantu para manajer agar memperoleh SDM yang kemampuannya sesuai dengan jenis dan sifat pekerjaan yang menjadi tugas pokok unit kerja masing-masing, kondisi itu mengharuskan SDM yang bertugas merumuskan perencanaan SDM untuk melakukan koordinasi dan kerjasama dengan manajer unit kerja, agar perencanaan kuantitatif dan kualitatif yang ditetapkan benar-benar sesuai dengan kebutuhan untuk mengisi jabatan atau pekerjaan yang kosong di lingkungan setiap dan semua unit kerja (Hadari Nawawi, 2010: 49).

Perencanaan sumber daya manusia hanya dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien apabila sebuah organisasi/perusahaan memiliki perencanaan bisnis, terutama dalam bentuk rencana strategic dan rencana oprasional yang realistik dan kompetitif. Manajemen sumber daya manusia memerlukan strategi, agar pendaya gunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan berlangsung efektif dan efisien.

Dari pendapat-pendapat di atas dapat penulis simpulkan bahwa perencanaan merupakan langkah awal yang sangat strategis pada suatu organisasi dalam aktivitas untuk mencapai tujuan organisasi tersebut, perencanaan pada suatu organisasi merupakan kompas yang memberikan arah perjalanan organisasi.

Alur perencanaan sumber daya manusia tersebut dapat dilihat pada diagram (Hadari Nawawi, 2010: 50). berikut ini:



Gambar 2: 1

Perencanaan SDM memiliki dua hubungan penting dengan lingkungan internal organisasi, yaitu hubungan dengan strategi organisasional dan budaya organisasional. Perencanaan SDM perlu bagi suatu organisasi, supaya organisasi tidak mengalami hambatan bidang SDM dalam mencapai tujuannya dalam rangka menghadapi dampak perkembangan yang selalu berubah-ubah, namun demikian, perencanaan SDM dalam suatu organisasi tidaklah bersifat statis, karena arus perkembangan ilmu, pengetahuan, teknologi, kebutuhan, lingkungan selalu berubah-ubah, maka perencanaan SDM harus dapat mengakomodasi setiap gerak perubahan tersebut, bila organisasi yang bersangkutan tidak mau ketinggalan, oleh sebab itu perencanaan SDM harus mengikuti perkembangan dan tuntutan perusahaan yang selalu berubah (Edy Sutrisno, 2009: 34).

Perencanaan sumber daya manusia sebenarnya berkaitan dengan pengidentifikasian persoalan-persoalan (*problems*), ancaman-ancaman (*threats*), dan peluang (*opportunities*) dalam organisasi dan lingkungan

organisasi. (Faustino Cardoso Gomes, 2003: 84l). Reilly mendefinisikan perencanaan sumber daya manusia adalah *A process in which an organization attempts to estimate the demand for labour and evaluate the size, nature, and sources on the supply which will be reired to meet the deman.* (Edy Sutrisno, 2009: 33).

Dengan perencanaan sumber daya manusia memungkinkan organisasi untuk memperbaiki penggunaan SDM, memadukan kegiatan-kegiatan personalia dan tujuan-tujuan organisasi di waktu yang akan datang secara efesien, melakukan pengadaan karyawan-karyawan baru secara ekonomi, mengembangkan informasi dasar manajemen personalia untuk membantu kegiatan-kegiatan personalia dan unit-unit organisasi lainnya, membantu program penarikan dari pasar tenaga kerja secara sukses (T. Hani Handoko, 2001: 54).

Eric Vetter dalam A.Usmara (ed.) mendefinisikan perencanaan sumber daya manusia (*HR Planing*) sebagai proses manajemen dalam menentukan pergerakan sumber daya manusia organisasi dari posisinya saat ini menuju posisi yang diinginkan di masa depan. Dari konsep tersebut, perencanaan sumber daya manusia dipandang sebagai proses linier, dengan menggunakan data dan proses masa lalu (*short-term*) sebagai pedoman perencanaan di masa depan (*long-term*) - (A. Usmara, ed., 2007: 52). Senada dengan konsep tersebut, Sondang menyatakan bahwa salah satu definisi klasik tentang perencanaan pada dasarnya merupakan pengambilan keputusan sekarang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa depan (Sondang P. Siagian, 2011: 41).

Werter dan Davis mengemukakan perencanaan sumber daya manusia adalah suatu perencanaan yang sistematis tentang perkiraan kebutuhan dan pengadaan tentang pegawai. Perencanaan sumber daya manusia merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk

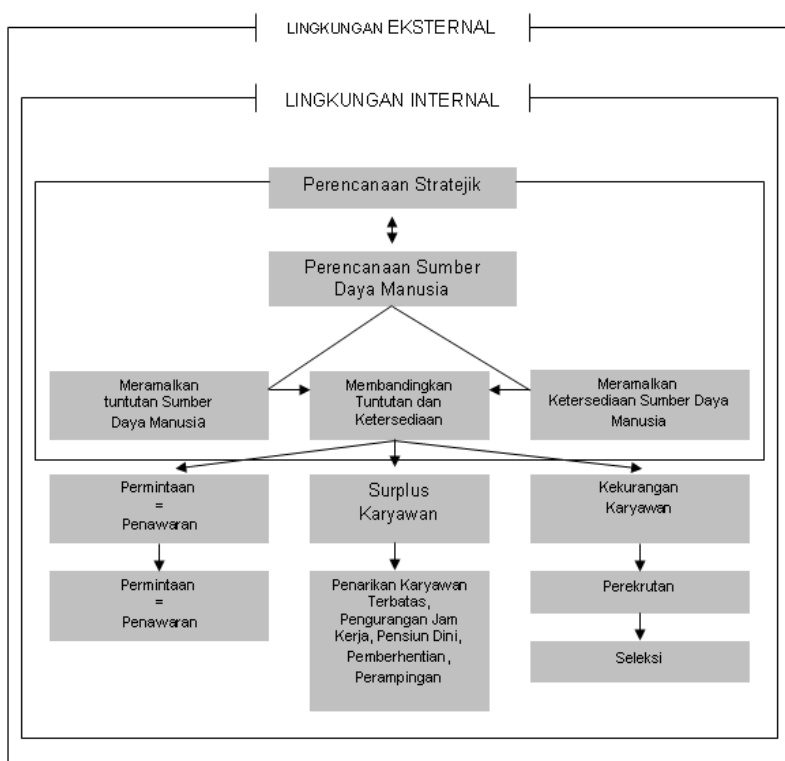
mengantisipasi permintaan bisnis dan lingkungan pada organisasi di waktu yang akan datang, dan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang ditimbulkan oleh kondisi tersebut (Edy Sutrisno: 33). Perencanaan SDM dalam sebuah organisasi tidak terlepas dari perencanaan tentang pekerjaan yang akan dilakukan, pada kurun waktu tertentu dan bagaimana cara melakukannya untuk mencapai tujuan tersebut.

Senada dengan pendapat di atas, Manulang menyatakan bahwa fokus perhatian suatu perencanaan sumber daya manusia adalah menyediakan tenaga kerja yang tepat pada jabatan yang tepat pada waktu yang tepat (Manulang, 2011: 26). Selanjutnya dalam rangka memberikan pemahaman yang mendalam, Manulang mengutip beberapa pendapat tentang definisi *Manpower Planning*, diantaranya pendapat Miner dan Miner yang mendefinisikan *Manpower Planning* adalah *“a process which seeks to ensure that the right number and kinds of doing those thing which are need so that the organization can continue to schieve its goals.* Straus dan Sayles, membedakan dua definisi *Manpower Planning* atas definisi sempit dan definisi luas. Definisi sempit adalah *“manpower planning means forecasting : the prediction of the members of people whom the organization will have to hire, train or promote in a given period.* Sedangkan dalam arti definisi yang luas adalah *“ manpower planning represents a systems approach to personnel in which the empaisis is on the interrelationships among various personnel policies and programs* (Manulang, 2011: 26).

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah upaya mempersiapkan tenaga kerja yang sesuai dengan tujuan organisasi yang dilakukan secara sistematis berdasarkan analisis kebutuhan organisasi dengan mempertimbangkan persoalan-persoalan yang dihadapi, ancaman-ancaman yang ada serta peluang untuk meraih keberhasilan, tanpa

sebuah perencanaan sumber daya manusia yang baik, suatu organisasi tidak akan dapat mencapai tujuan yang efektif dan efisien.

Dengan mempertimbangkan tujuan organisasi, perencanaan sumber daya manusia harus dilakukan dengan sebuah proses yang sistematis dan selalu memperhatikan keberadaan karyawan yang sudah ada (karyawan dari dalam) dengan kebutuhan merekrut karyawan baru (karyawan dari luar), karenanya proses tersebut perlu didahului dengan perencanaan strategis, sebagaimana digambarkan oleh Mondy pada gambar berikut (R. Wayne Mondy, 2008: 109):



Gambar 2.2

Pada umumnya proses perencanaan sumber daya manusia di bagi atas dua tahapan besar, yaitu tahapan peramalan kebutuhan sumber daya manusia dan perencanaan program, perkiraan kebutuhan tersebut diturunkan dari sejumlah informasi seperti analisis kondisi eksternal, kemampuan sumber daya manusia yang miliki organisasi saat itu, potensi SDM organisasi, rancangan pekerjaan, filosofi manajemen, anggaran, mutasi, promosi serta pengurangan staf, dan lain-lain (Suwanto, 2011: 48).

Dari penjelasan di atas dapat dipahami bahwa pada sebuah organisasi/perusahaan manajemen sumber daya manusia dan perencanaan sumber daya manusia adalah kegiatan yang harus dilaksanakan dengan bersinergi. Sehingga perencanaan terkait dengan sumber daya manusia harus dilakukan dalam rangka pencapaian tujuan manajemen sumber daya manusia yang akan bermuara kepada tujuan atau target-target organisasi atau perusahaan.

2. Rekrutmen Ketenagaan

Dalam rangka memenuhi kebutuhan sumber daya manusia yang sesuai dengan perencanaan SDM melalui sebuah analisis yang mendalam, langkah selanjutnya adalah proses rekrutmen sumber daya manusia dalam rangka mencari para pelamar yang memenuhi kriteria sesuai dengan hasil perencanaan SDM untuk dipekerjakan dalam organisasi/perusahaan. Untuk mendapatkan SDM yang berkualitas sesuai dengan yang diinginkan oleh organisasi, maka proses rekrutmen menjadi hal yang sangat penting untuk diperhatikan, jika proses rekrutmen dilakukan dengan (John M. Ivancevich & Robert Konopaske: 188) cara yang salah kemungkinannya organisasi tersebut tidak akan mendapatkan SDM sesuai dengan yang diharapkan dan tujuan organisasi tidak akan tercapai dengan baik.

John M. Ivancevich dan Robert Konopaske menyatakan *"recruitment refers to organizational activities that influence the number and types of applicants who apply for a job and whether the applicants accept jobs that are offered. Thus, recruitment is directly related to both human resource planning and selection"*, menurut John rekrutmen berkaitan langsung dengan perencanaan sumber daya manusia dan penyeleksian, semuanya merupakan aktivitas organisasi yang mempengaruhi jumlah dan tipe pelamar kerja yang melamar dan apakah pelamar menerima pekerjaan yang ditawarkan atau tidak.

Rekrutmen sumber daya manusia bagi sebuah organisasi adalah langkah penting yang harus dilaksanakan dengan cermat dan teliti dalam rangka menarik calon pekerja yang berkualitas dengan menghindari pemborosan biaya dan waktu, rekrutmen juga harus dilakukan dengan cara-cara tertentu sehingga dapat membedakan pekerja yang berkualitas dengan yang tidak berkualitas sehingga pada akhirnya ditemukan sumber daya manusia sesuai dengan yang dibutuhkan oleh organisasi/perusahaan.

Sebagai mana yang dikemukakan oleh Gomez-Mejia dkk. rekrutmen adalah *"The aim of recruitment is to attract qualified job candidates. We stress the word qualified because attracting applicants who are unqualified for the job is a costly waste of time. Unqualified applicants need to be processed and perhaps even tested or interviewed before it can be determined that they are not qualified. To avoid these costs, the recruiting effort should be targeted solely at applicants who have the basic qualifications for the job"* (Luis R. Gomez-Mejia, David B. Balkin, Robert L. Cardy, 2001: 167).

Gomez-Mejia mengatakan bahwa tujuan rekrutmen adalah untuk menarik para pencari kerja yang kualifaid. Kita menekankan kata kualifaid karena menarik para pelamar yang tidak kualifaid untk sebuah pekerjaan merupakan pemborosan biaya dan waktu. pelamar yang

tidak kualifaid perlu diproses dan mungkin bahkan dites dan diinterviwe sebelum bisa ditentukan bahwa mereka tidak kualifaid. Untuk menghindari biaya, rekrutmen ditargetkan pada para pelamar yang memiliki kualifikasi dasar untuk pekerjaan tersebut.

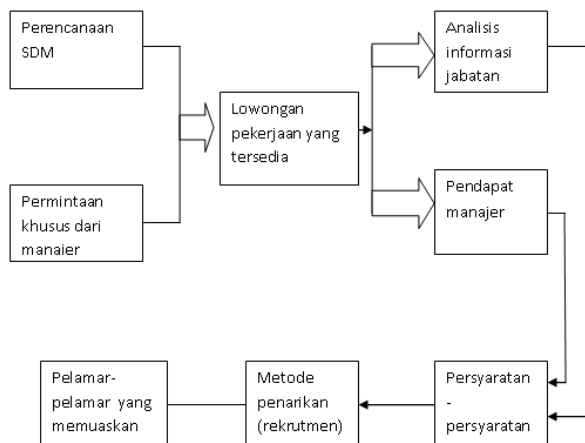
Beberapa pengertian rekrutmen antara lain dikemukakan oleh Rivai, ia menyatakan bahwa rekrutmen pada hakekatnya adalah merupakan proses menentukan dan menarik pelamar yang mampu untuk bekerja dalam suatu perusahaan (Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala: 148.). Singodimedjo mengatakan rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam suatu organisasi (Edy Sutrisno: 45.). Handoko mendefinisikan rekrutmen adalah proses pencarian dan pemikatan para calon karyawan (pelamar) yang mampu untuk melamar sebagai karyawan (Hani Handoko: 6). Dari beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa sesungguhnya rekrutmen adalah suatu proses penarikan calon pekerja melalui sebuah mekanisme untuk mendapatkan SDM yang diharapkan oleh organisasi.

Proses rekrutmen merupakan hal yang sangat penting karena merupakan pintu gerbang untuk memasuki kawasan perusahaan , jika langkah awal ini sudah berjalan dengan baik, maka selanjutnya sumber daya manusia akan lebih mudah dikembangkan, “cacat” yang mungkin akan timbul selanjutnya sudah dapat dieliminasi sedemikian rupa dari awal. Secara konstektual proses rekrutmen tidak boleh menyimpang dari Sasaran dan arah pengembangan perusahaan serta strategi bisnis dan system manajemen yang dipakai untuk mencapai sasaran tersebut (Usamara (ed.): 86-87).

Masalah-masalah penting yang perlu mendapatkan perhatian dalam rekrutmen adalah: (a) bagaimana mengidentifikasi strategi rekrutmen berdasarkan informasi dari analisis pekerjaan dan perencanaan SDM,

(b) bagaimana aturan dan cara rekrutmen pada sebuah perusahaan untuk mengorganisasikan tujuan-tujuan tindakan yang telah ditetapkan, (c) membahas mengenai rekrutmen sebagai dasar penempatan, (d) kaitan metode rekrutmen dengan jenis pekerjaan atau tugas yang berbeda, (e) bagaimana aturan penempatan dalam perusahaan, kantor tenaga kerja, dan organisasi lain pencari tenaga kerja (*rekruter*), (f) deskripsi aturan tentang aplikasi dalam *rekrutmen* dan seleksi, serta, (g) proses rekrutmen dimulai ketika para *rekruter* mengidentifikasi lowongan pekerjaan melalui perencanaan SDM dan permintaan manajer (Veithzal Rivai : 191-192.).

Proses rekrutmen perlu dikaitkan dengan dua hal, *pertama*, para pencari tenaga kerja baru perlu mengaitkan identifikasi lowongan dengan informasi tentang analisis pekerjaan, karena informasi tersebut mengandung hal-hal penting tentang tugas apa yang akan dilakukan oleh para tenaga kerja baru yang berhasil dicari, ditemukan, diseleksi dan dipekerjakan. *Kedua*, komentar para manajer yang kelak akan membawahi tenaga baru itu harus diperhatikan, bahkan dipertimbangkan dengan matang (Sondang P. Siagian: 103). Hal ini sebagaimana digambarkan oleh Handoko (Hani Handoko: 70) dalam skema proses rekrutmen sebagai berikut:

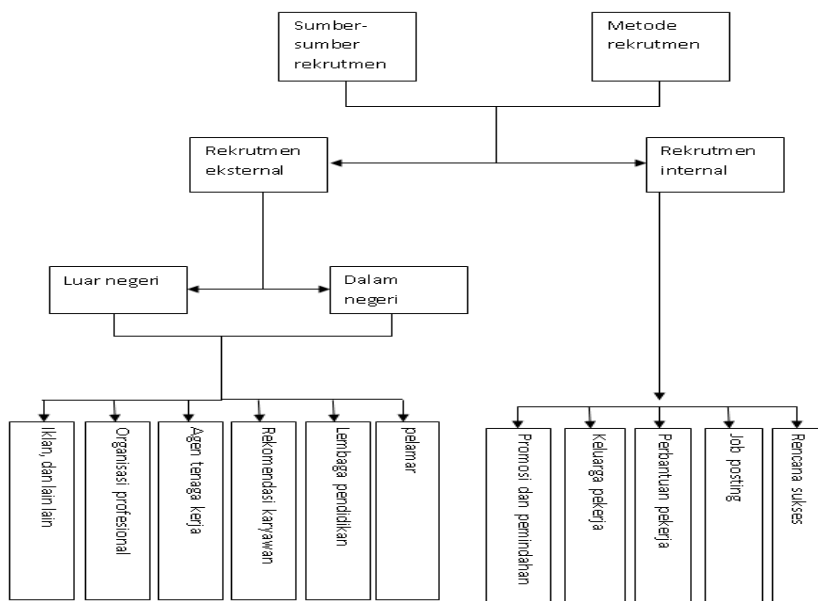


Gambar 2.3

Rekrutmen sumber daya manusia harus juga memperhatikan beberapa prinsip antara lain : (a) mutu karyawan yang akan direkrut harus sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan untuk mendapatkan mutu yang sesuai, (b) jumlah karyawan yang diperlukan harus sesuai dengan job yang tersedia, (c) biaya yang diperlukan diminimalkan, (d) perencanaan dan keputusan-keputusan strategis tentang perekrutan, (e) fleksibility, (f) pertimbangan-pertimbangan hokum (Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala: 152).

Selain hal-hal di atas rekrutmen sumber daya manusia dalam sebuah organisasi juga hendaknya mempertimbangkan sumber daya manusia yang sudah dimiliki organisasi tersebut, sehingga adalam proses rekrutmen hubungannya dengan job-job yang baru sangat mungkin diduduki oleh tenaga yang sudah ada di organisasi tersebut dengan terlebih dahulu melakukan seleksi atau analisis hubungannya antara job yang baru dengan kemampuan SDM yang tersedia. Dalam hal ini

Rivai (Hani Handoko: 70) memberikan gambaran bagaimana rekrutmen tidak hanya terfokus kepada tenaga kerja baru dari luar organisasi, sebagai mana dapat dilihat dalam bagan berikut ini :



Gambar 2.4

Dalam hal rekrutmen sumber daya manusia, suatu perusahaan/ organisasi harus senantiasa memperhatikan dua sumber tenaga kerja, yakni sumber dari dalam perusahaan dan sumber dari luar perusahaan. Sumber tenaga dari dalam dapat mengisi jabatan yang kosong yang mungkin telah ditinggalkan oleh pejabat yang lama, sumber tenaga dari luar akan dibutuhkan jika untuk mengisi jabatan yang kosong tidak ada SDM yang memadai dari dalam. Semuanya itu tentu tidak boleh mengabaikan asas keadilan dan obyektivitas akan

kemampuan tenaga kerja sesuai dengan yang diinginkan oleh organisasi/perusahaan.

3. Seleksi dan Penempatan Ketenagaan

Salah satu proses manajemen yang juga sangat penting adalah proses seleksi sumber daya manusia, seleksi dilakukan kepada calon tenaga kerja yang sudah melamar melalui proses rekrutmen dalam sebuah organisasi. Seleksi terhadap calon tenaga kerja menjadi sangat penting mengingat tujuan organisasi yang telah ditetapkan akan tercapai dengan baik atau tidak sangat tergantung kepada tenaga kerja hasil seleksi, karenanya proses seleksi terhadap calon tenaga kerja harus dilakukan dengan cermat.

Seleksi adalah rangkaian kegiatan manajemen perusahaan/organisasi untuk mengukur dan menentukan seluruh kualitas sumber daya manusia sebagaimana dikemukakan oleh Gomez-Mejia dkk, *"Selection is the mechanism that determines the overall quality of an organization's human resources. To understand the impact of selection practices, consider what happens when the wrong person is hired or promoted"* Luis R. Gomez-Mejia, David B. Balkin, Robert L. Cardy, *Managing Human Resources* (New Jersey, 2001: 176). Setiap dampak dari praktek seleksi juga harus difahami dengan baik dan harus mengantisipasi jika muncul hal-hal yang kurang baik dalam proses seleksi tersebut.

Senada dengan pendapat di atas, John M. Ivancevich & Robert Konopaske berpendapat bahwa *selection is the process by which an organization chooses from a list of applicants the person or persons who best meet the selection criteria for the position available, considering current environmental conditions* (John M. Ivancevich & Robert Konopaske: 218). Menurut John penyeleksian adalah suatu proses dimana organisasi melakukan penyeleksian pegawai dari daftar pelamar kerja, memilih yang paling

cocok dengan criteria seleksi untuk posisi yang tersedia, dengan mempertimbangkan kondisi terakhir.

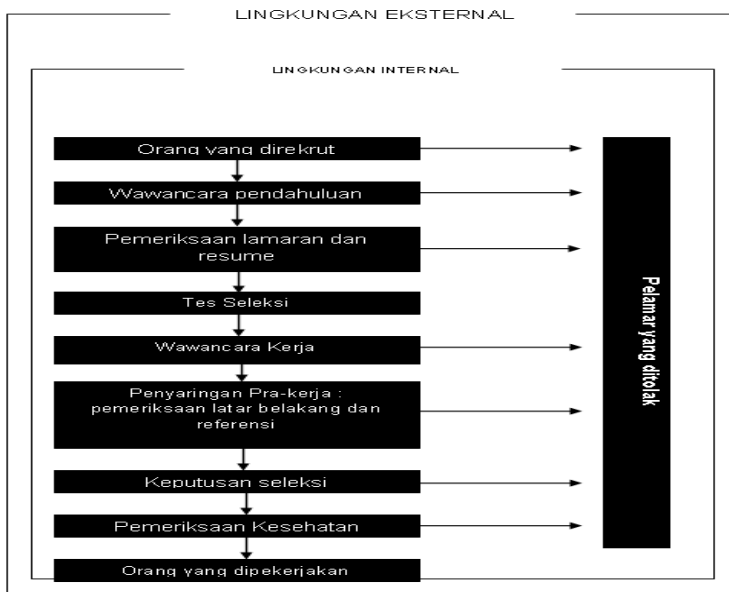
Proses seleksi adalah pusat manajemen personalia. Analisis jabatan, perencanaan sumber daya manusia, dan penarikan dilakukan terutama untuk membantu seleksi personalia, bila seleksi dilaksanakan tidak tepat, upaya-upaya yang dilakukan sebelumnya tersebut akan sia-sia, oleh karena itu, tidaklah berlebihan untuk mengatakan bahwa seleksi adalah kunci sukses manajemen personalia bahkan kunci sukses organisasi (T. Hani Handoko: 85).

Seleksi adalah kegiatan dalam manajemen SDM yang dilakukan setelah proses rekrutmen selsai dilaksanakan. Hal ini berarti telah terkumpul sejumlah pelamar yang memenuhi syarat untuk kemudian dipilih mana yang dapat ditetapkan sebagai karyawan dalam sebuah perusahaan. Proses pemilihan inilah yang dinamakan seleksi. Proses seleksi sebagai sarana yang digunakan dalam memutuskan pelamar mana yang akan diterima. Prosesnya dimulai ketika pelamar melamar kerja dan diakhiri dengan keputusan penerimaan. Berdasarkan pengertian itu maka kegiatan seleksi memunyai arti yang sangat startegis dan penting bagi perusahaan. Apabila dilaksanakan sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen SDM secara wajar, maka proses seleksi akan dapat menghasilkan pilihan karyawan yang dapat diharapkan kelak memberikan kontribusi yang positif dan baik (Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala: 159).

Proses seleksi adalah langkah-langkah yang harus dilalui oleh para pelamar sampai akhirnya memperoleh keputusan ia diterima atau ditolak sebagai karyawan baru. Proses ini berbeda antara organisasi yang satu dengan organiasi yang lainnya, proses tersebut pada umumnya meliputi evaluasi persyaratan, testing, wawancara, ujian fisik. Dalam proses seleksi itu dipakai berbagai macam jenis dalam mengevaluasi persyaratan dan terutama untuk testing. Ada dua konsep penting

yang harus diperhatikan untuk peralatan seleksi ini yaitu reliabilitas dan validitas (Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala: 161).

Salah satu model mekanisme seleksi pada sebuah perusahaan/organisasi sebagaimana yang digambarkan oleh Mondy (R. Wayne Mondy, 2008: 172) berikut ini :



Gambar 2.5

Tujuan seleksi pada akhirnya ialah mendapatkan tenaga kerja yang paling efektif dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Dengan demikian merupakan keharusan bahwa dalam proses seleksi diadakan penilaian akan sifat-sifat dan karakteristik daripada pelamar. Sifat-sifat dan karakteristik yang dibutuhkan sebagaimana tergambar dalam *job description* itu diusahakan terdapat pada diri pelamar. Ini berarti bahwa tenaga kerja yang diterima adalah pelamar yang memenuhi syarat-syarat sebagaimana tergambar dalam *job specification*. Bilamana

tidak terdapat pelamar yang memenuhi syarat-syarat tersebut, maka terbuka kemungkinan menerima pelamar yang mendekati syarat-syarat tersebut, dengan catatan bahwa pemenuhan sifat-sifat terlealisasi pada waktu yang akan datang (M. Manulang: 101).

Tujuan seleksi tidak hanya mencari tenaga kerja yang baik akan tetapi menemukan orang yang tepat untuk menduduki sebuah posisi/jabatan dalam tatanan dan lingkungan budaya organisasi. Seseorang calon tenaga kerja yang cakap dan sangat *kualified* bisa sukses di satu lingkungan budaya tetapi belum tentu di lingkungan budaya lain karena beratnya penyesuaian yang harus ia lakukan (Edy Sutrisno: 56).

Setelah melaksanakan seleksi, pekerjaan manajemen yang juga tidak kalah penting adalah proses penempatan bagi tenaga kerja yang sudah diputuskan untuk diterima dalam sebuah organisasi. Ketidaktepatan dalam penempatan karyawan akan berakibat fatal bagi kemajuan dan perkembangan organisasi.

Definisi penempatan antara lain dikemukakan oleh Rivai, ia mengatakan bahwa penempatan adalah penugasan atau penugasan kembali seseorang karyawan kepada pekerjaan barunya (Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala:198). Dengan demikian penempatan tidak hanya dilakukan kepada tenaga kerja baru untuk menduduki posisinya sesuai hasil seleksi, akan tetapi penempatan juga berlaku bagi tenaga kerja lama yang akan menduduki posisi yang baru.

Penempatan karyawan terdiri dari dua cara, yaitu: (a) karyawan baru dari luar perusahaan, dan (b) penugasan di tempat baru bagi karyawan bagi karyawan lama yang disebut *inplacement*. Dalam alur ini terdapat tiga konteks yang penting dari penempatan yaitu promosi, transfer, dan demosi. Setiap keputusan harus diiringi dengan orientasi dan tindak lanjut, apapun penyebabnya

seperti perampangan, merger, akuisisi, atau perubahan internal lainnya (Suwatno: 97).

Dengan demikian penempatan karyawan harus seiring dengan proses yang dilakukan pada saat rekrutmen dan seleksi salah satunya adalah memperhatikan karyawan yang sudah ada di dalam organisasi sebelum merekrut karyawan baru dari luar organisasi.

4. Pengembangan Ketenagaan

Dalam konteks sumber daya manusia, pengembangan dipandang sebagai peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui program-program pelatihan atau pendidikan. Pelatihan diarahkan untuk membantu karyawan dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan pengetrapannya, guna meningkatkan keterampilan, kecakapan, dan sikap yang diperlukan oleh organisasi dalam usaha mencapai tujuan, sedangkan pendidikan suatu kegiatan untuk meningkatkan penguasaan teori dan keterampilan memutuskan terhadap persoalan-persoalan menyangkut kegiatan mencapai tujuan (Edy Sutrisno: 66).

Setiap manajer lini memiliki tanggung jawab untuk memberikan pelatihan baik kepada tenaga kerja baru maupun terhadap tenaga kerja yang sudah lama mengabdikan pada organisasi tersebut, pelatihan bagi setiap tenaga kerja tersebut penting untuk dilakukan dalam rangka memastikan kemampuan tenaga kerja baru untuk menduduki posisi tertentu dan bagi tenaga kerja yang lama agar mereka dapat berkembang kemampuan dan kecerdasannya sehingga dapat bekerja lebih efektif dan efisien.

Pelatihan dan pengembangan adalah suatu proses yang mengusahakan penyediaan informasi, kemampuan, dan pemahaman akan organisasi beserta tujuannya kepada pegawai. Selengkapnya, pelatihan dan

pengembangan dirancang untuk membantu seseorang agar terus maju dalam memberikan kontribusi positif melalui kinerja yang baik, sebagaimana dikatakan oleh John M. Ivancevich & Robert Konopaske bahwa *training and development are processes that attempt to provide an employee with informations, skills, and an understanding of the orfganisation and its goals. In aaddition, training and development are designed to help a person continue to make positive contributions in the form of good performance* (John M Ivancevich & Robert Konopaske: 391).

Johan Bernandian & Joyce E.A. Russell dalam Gomes menyatakan Pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki manusia pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggungjawabnya, atau satu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaan (Faunstino Cardoso Gomes: 197). Rivai menyatkan bahwa pelatihan sebagai bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar system pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relative singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktik daripada teori (Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala: 221).

Pengembangan sumber daya manusia tidak bisa dilepaskan dari proses pelatihan sebagaimana dikemukakan oleh Gomez-Mejia dkk. “ *Training typically focuses on providing employees with specific skills or helping them correct deficiencies in their performance. For Example, new equipment may require workers to learn new ways of doing the job or a worker may have a deficient understanding of a work process. In both cases, training can be used to correct the skill deficit. In contrast, development is an effort to provide employess with the abilities the organization will need in the future*” (Luis R. Gomez-Mejia, David B. Balkin, Robert L. Cardy, 2001: 260).

Dari ungkapan di atas, Gomez menekankan kepada proses pelatihan atau training untuk memberikan

tambahan keterampilan bagi karyawan, sehingga dapat membantu mereka memperbaiki kinerjanya, pengembangan juga diarahkan dalam rangka membantu para karyawan memiliki kemampuan yang mereka butuhkan pada masa yang akan datang.

Senada dengan ini Hani Handoko menyatakan bahwa pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin (Hani handoko: 104). S. Panggabean mendefinisikan pelatihan sebagai suatu cara yang digunakan untuk memberikan atau meningkatkan keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan sekarang (Mutiar S. Panggabean: 41).

Singodimedjo mengemukakan pengembangan SDM adalah proses persiapan individu-individu untuk memikul tanggungjawab yang berbeda atau lebih tinggi di dalam organisasi, biasanya berkaitan dengan peningkatan kemampuan intelektual untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik. Pengembangan mengarah kepada kesempatan-kesempatan belajar yang didesain guna membantu pengembangan para pekerja (Edy Sutrisno: 66). Handoko menyatakan bahwa pengembangan memunyai ruang lingkup yang lebih luas dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian (Hani Handoko: 104).

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan lebih luas dari latihan, dengan kata lain bahwa pelatihan merupakan bagian dari pengembangan sumber daya manusia. Jika pelatihan menyiapkan SDM untuk dapat melakukan sesuatu pada saat ini, sedangkan pengembangan untuk mempersiapkan SDM dimasa yang akan datang, namun demikian pelatihan dan pengembangan SDM sesungguhnya merupakan bagian manajemen untuk memberikan bekal

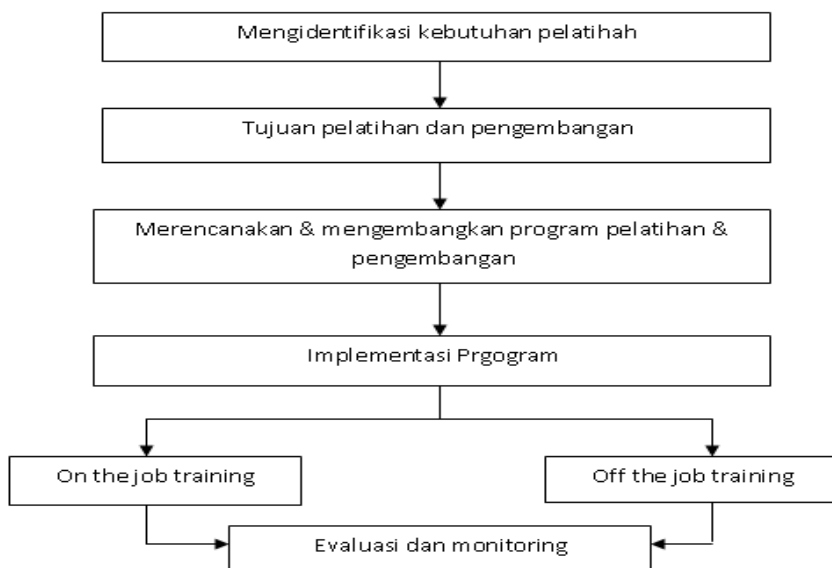
keterampilan dan kecerdasan SDM yang akan berdampak positif pada organisasi.

Pelatihan sangat bermanfaat, baik untuk tenaga kerja sendiri maupun untuk organisasi/perusahaan, di antara manfaat untuk tenaga kerja antara lain : (a) menimbulkan percaya diri karyawan akan kemampuannya, (b) menumbuhkan semangat daya kerja karyawan, (c) meningkatkan kepuasan kerja, (d) membangun rasa pertumbuhan dalam pelatihan, (e) membantu karyawan dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang lebih efektif, (f) terjadinya internalisasi dan oprasionalisasi factor-faktor motivasional, (g) mengurangi ketakutan menghadapi tugas-tugas baru, (h) menumbuhkan kemandirian, (i) membantu karyawan mengatasi rasa stress, tekanan, frustasi dan konflik, (j) memberikan informasi tentang meningkatnya pengetahuan kepemimpinan, keterampilan komunikasi dan sikap.

Manfaat untuk organisasi/perusahaan antara lain: (a) membantu menciptakan image perusahaan yang lebih baik, (b) terjadi pengembangan perusahaan yang lebih efektif, (c) terjadinya hubungan yang baik antara atasan dan karyawan, (d) peningkatan produktifitas kerja organisasi, (e) memperbaiki moral SDM organisasi, (f) meningkatkan komunikasi organisasi, (g) membantu mempersiapkan dan melaksanakan kebijakan organisasi, (h) tumbuh suburnya rasa persatuan antar anggota organisasi, (i) membantu menangani konflik sehingga terhindar stress dan tekanan kerja, (j) perusahaan dapat membuat keputusan dan memecahkan masalah yang efektif.

Sebuah pelatihan dalam rangka pengembangan sumber daya manusia pada sebuah perusahaan/organisasi harus dilaksanakan berdasarkan perencanaan yang baik berdasarkan kebutuhan perusahaan, analisis akan kebutuhan menjadi hal yang

perlu dilakukan sejak awal, hasil analisis yang cermat dijadikan acuan untuk merumuskan tujuan pelatihan, pilihan jenis pelatihan, teknis pelaksanaan pelatihan serta format evaluasi pelaksanaan pelatihan, sehingga keluarannya adalah sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan/organisasi yang bersangkutan.



Gambar 2.6

5. Evaluasi Ketenagaan

Dalam rangka pengembangan sumber daya manusia pada sebuah organisasi, penilaian kerja (*performance appraisal*) menjadi sangat penting. Untuk melihat hubungan antara tujuan organisasi, rekrutmen pegawai dan penempatan pegawai sesuai dengan analisis awal diperlukan evaluasi yang cermat dalam rangka mengetahui perkembangan organisasi, hasil evaluasi kinerja yang dilakukan dengan baik akan dijadikan dasar

bagi para pengambil kebijakan untuk menentukan langkah-langkah selanjutnya dalam rangka kemajuan organisasi.

Dalam kehidupan suatu organisasi ada beberapa asumsi tentang sumber daya manusia, antara lain: (a) setiap orang ingin memiliki peluang untuk mengembangkan kemampuan kerjanya sampai tingkat yang maksimal, (b) setiap orang ingin mendapatkan penghargaan apabila ia dinilai mampu melaksanakan tugas dengan baik, (c) setiap orang ingin mengetahui secara pasti tangga karier yang dinaiki atau dilewatinya apabila ia dapat melaksanakan tugas dengan baik, (d) setiap orang ingin mendapatkan perlakuan yang obyektif dan penilaian atas dasar prestasi kerja, (e) setiap orang bersedia menerima tanggungjawab yang lebih besar, (f) setiap orang pada umumnya tidak hanya melakukan kegiatan yang sifatnya rutin tanpa informasi tentang hasil kerjanya tersebut atau umpan balik Soekidjo Notoatmodjo: 133). Berdasarkan asumsi inilah penilaian terhadap kinerja perlu dilakukan secara berkesinambungan dalam sebuah organisasi.

Evaluasi kinerja adalah suatu metode dan proses penilaian pelaksanaan tugas (*performance*) seseorang atau sekelompok orang atau unit-unit kerja dalam satu perusahaan atau organisasi sesuai dengan standar kinerja atau tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Kinerja individu adalah tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu. Kinerja perusahaan atau organisasi adalah tingkat pencapaian sasaran atau tujuan yang harus dicapai oleh perusahaan tersebut dalam kurun waktu tertentu (Payaman J. Simanjuntak, 2011: 107).

Senada dengan definisi di atas, Handoko mendefinisikan evaluasi prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah proses melalui mana organisasi-

organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka (Hani Handoko: 135). Penilaian prestasi merupakan sebuah proses formal untuk melakukan peninjauan ulang dan evaluasi prestasi kerja seseorang secara periodik. Proses adalah suatu cara yang sistematis atau langkah-langkah yang diikuti dalam menghasilkan sesuatu. Proses penilaian prestasi ditujukan untuk memahami prestasi kerja seseorang (Hani Handoko: 135).

Manulang mengutip beberapa pendapat yang mendefinisikan penilaian kinerja, antara lain pendapat *Josep Tiffin* yang memberikan batasan “penilaian pegawai adalah sebuah penilaian sistematis dari seseorang pegawai oleh atasannya atau oleh beberapa orang ahli lainnya yang paham akan pelaksanaan pekerjaan pegawai atau jabatan itu”. *Roger Bellow* merumuskan “penilaian pegawaia adalah sebuah penilaian periodik secara sistematis akan peranan daripada seseorang terhadap organisasi, biasanya dilakukan oleh seseorang supervisor atau seseorang lainnya dalam situasi memperhatikan cara pelaksanaan pekerjaan. Sedangkan menurut *James A.F. Stoner* penilaian kecakapan adalah proses berkesinambungan dalam memberikan kepada bawahan umpan balik tentang seberapa baik mereka melakukan pekerjaan mereka untuk organisasi (Manulang: 136).

Penilaian kinerja mengacu kepada suatu system formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, prilaku dan hasil, termasuk tingkat kehadiran. Dengan demikian penilain prestasi adalah merupakan hasil kerja karyawan dalam lingkungan tanggungjawabnya. Penilaian kinerja digunakan oleh organisasi untuk menilai kinerja karyawan. Penilaian

yang dilakukan secara benar akan bermanfaat bagi karyawan, manajer departemen SDM, dan pada akhirnya bagi perusahaan sendiri. Apabila penilaian dilakukan secara benar, semua pihak akan merasa diuntungkan karena ada kepastian bahwa upaya-upaya individu memberikan kontribusi kepada fokus strategi perusahaan (Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala: 549).

Bagi sebuah organisasi, penilaian kinerja harus menjadi kebutuhan dalam rangka pengembangan organisasinya, karena dengan melakukan evaluasi akan diperoleh banyak manfaat antara lain: (a) peningkatan prestasi kerja, (b) kesempatan kerja yang adil, (c) kebutuhan-kebutuhan pelatihan pengembangan, (d) penyesuaian kompensasi, (e) keputusan-keputusan promosi dan demosi, (f) membantu mendiagnosis kesalahan desain kerja, (g) dapat digunakan untuk menilai proses rekrutmen dan seleksi masa lalu Soekidjo Notostmodjo: 134).

Dalam melaksanakan penilaian kinerja harus dihindari penilaian yang bersifat subyektif, guna menghindarinya perlu dikenali berbagai faktor yang dapat mengakibatkan seseorang bertindak subyektif yang diidentifikasi antara lain: *pertama*, adalah apa yang dinamakan "*halo effect*". Yang dimaksud hal ini adalah bahwa opini seseorang tentang orang lain berpengaruh terhadap penilaian yang dilakukannya, baik dalam arti positif maupun negatif. *Kedua*, menghindari penilaian yang ekstrim dalam arti ada bawahan yang dinilai sangat positif atau sangat negative. *ketiga*, kemungkinan bersifat lunak dan "*murah hati*" dengan memberikan nilai tinggi kepada semua bawahan. Kemungkinan *keempat* ialah bersikap keras dan pelit dengan memberikan nilai rendah kepada bawahan, padahal sangat mungkin ada bawahan yang sangat berprestasi dan memuaskan disamping ada karyawan yang kurang atau tidak memuaskan (Soekidjo Notostmodjo" 134).

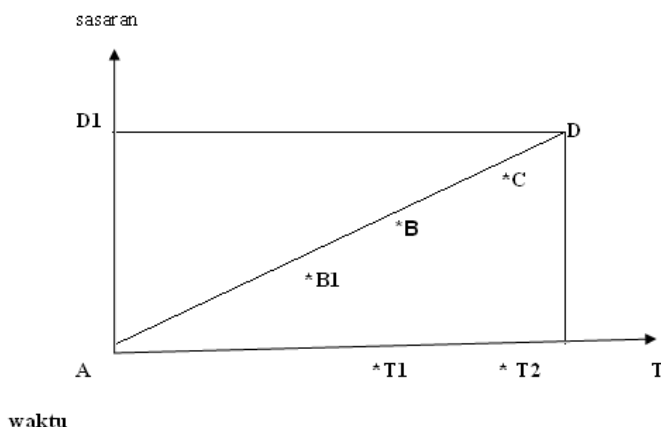
Suatu perusahaan melakukan penilaian kinerja didasarkan kepada dua alasan pokok, yaitu : (1) manajer memerlukan evaluasi yang obyektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan dibidang SDM di masa yang akan datang, dan (2) manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu karyawannya memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk perkembangan karier dan memperkuat kualitas hubungan antar manajer yang bersangkutan dengan karyawan (Soekidjo Notostmodjo: 134).

Evaluasi kinerja juga bertujuan untuk menjamin pencapaian sasaran dan tujuan perusahaan, evaluasi kinerja perusahaan dilakukan untuk mengetahui posisi perusahaan, terutama bila terjadi kelambatan, harus segera dicari penyebabnya, diupayakan mengatasinya, dan dilakukan percepatan. Demikian juga bila terjadi penyimpangan, harus segera dicari penyebabnya untuk segera diatasi dan diluruskan atau diperbaiki sehingga dapat mencapai sasaran dan tujuan sebagaimana direncanakan semula (Payaman J. Simanjuntak: 109).

Evaluasi kerja dilakukan untuk memberikan penilaian terhadap hasil kerja atau prestasi kerja yang diperoleh organisasi, tim, atau individu. Evaluasi kinerja akan memberikan umpan balik terhadap tujuan dan sasaran kinerja, perencanaan dan proses penilaian, review dan pengukuran kinerja, atas dasar evaluasi kerja dapat dilakukan langkah-langkah untuk melakukan perbaikan kinerja diwaktu yang akan datang (Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Jakarta:2011: 261).

Evaluasi kinerja dimaksudkan untuk mengetahui posisi dan tingkat pencapaian sasaran perusahaan, terutama untuk mengetahui bila terjadi keterlambatan atau penyimpangan supaya segera diperbaiki sehingga

tujuan akhir dapat tercapai, hal itu dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.7

Dari gambar di atas misalnya, pencapaian sasaran tertentu D, direncanakan harus tercapai dalam kurun waktu T tahun, pada pertengahan waktu T1 dilakukan evaluasi kinerja. Menurut perkiraan hasil yang dicapai seyogianya mencapai titik B, ternyata evaluasi menunjukkan bahwa posisi kinerja hanya mencapai B1 yang lebih rendah dari B, jadi terjadi keterlambatan oleh karena itu perlu upaya percepatan. Di samping itu ternyata telah terjadi juga penyimpangan . seandainya percepatan dilakukan, hasil yang akan dicapai maksimum adalah TD 1 yang lebih rendah dari TD. Oleh sebab itu di samping percepatan harus dilakukan juga meluruskan proses, misalnya dalam kurun waktu T1 T2 harus sudah dapat kembali ke jalur semula pada posisi titik C, kemudian proses berlanjut sesuai dengan rencana semula (Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Jakarta: Rajawali Press, 2011: 261).



BAB III

IMPLEMENTASI KULTUR RELIGI DI UHAMKA

A. Gambaran Umum tentang UHAMKA

1. Sejarah Singkat UHAMKA

Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA (sebagai akronimnya disebut UHAMKA) adalah salah satu perguruan tinggi swasta yang berkedudukan di Jakarta yang dikelola oleh persyarikatan Muhammadiyah dan sekaligus milik persyarikatan Muhammadiyah. UHAMKA adalah perguruan tinggi beraqidah Islam yang bersumber pada al-Qur'an dan as-Sunnah serta berasaskan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara RI Tahun 1945 yang melaksanakan tugas catur darma perguruan tinggi yaitu; menyelenggarakan pembinaan ketakwaan dan keimanan kepada Allah SWT., pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian pada masyarakat menurut tuntunan Islam.

UHAMKA adalah perguruan tinggi hasil pengembangan dari Institute Keguruan dan Ilmu Pendidikan (IKIP) Muhammadiyah Jakarta dengan nama awal Perguruan Tinggi Pendidikan Guru (PTPG) yang pendiriannya diresmikan pada tanggal 25 Rabiul Awwal 1377 H bertepatan dengan tanggal 18 Nopember 1957 M. sejalan dengan kebijakan pemerintah, pada tahun 1958 PTPG berubah menjadi Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP) yang menginduk kepada Universitas Muhammadiyah Jakarta (UMJ), pada tahun 1958 itu juga FKIP dipercayai oleh pemerintah (jawatan Pendidikan Agama), Kementerian Agama untuk mendidik

pegawainya agar menjadi guru PGA yang bermutu. Pada tahun 1965, FKIP UMJ berdiri sendiri dengan nama IKIP Muhammadiyah Jakarta (IKIP-MJ).

Para pengelola IKIP-MJ melihat bahwa IKIP Muhammadiyah Jakarta perlu ditingkatkan terus peranannya untuk turut serta menyediakan SDM yang berkualitas, baik dibidang kependidikan maupun non-kependidikan, maka upaya yang ditempuh adalah mengkonversi IKIP Muhammadiyah Jakarta menjadi Universitas. Dengan kerja keras tim yang dibentuk dan diketuai oleh Prof. Drs. H. Sudarno Sinduwiryo, M.Ed., setelah melalui berbagai proses akhirnya memperoleh keberhasilan dengan disetujuinya perubahan IKIP Muhammadiyah Jakarta menjadi Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA oleh Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia melalui Keputusan Dirjen Dikti Depdikbud No. 138/DIKTI/Kep/1997 tertanggal 30 Mei 1997.

Ikhwal penggunaan Prof. DR. Haji Abdul Malik Karim Amrullah (lebih populer di sapa HAMKA) sebagai nama perguruan tinggi ini berdasarkan pada persetujuan pihak keluarga besar buya HAMKA dengan Pimpinan Pusat Muhammadiyah yang ditandaskan melalui nota kesepahaman secara tertulis, nama Prof. DR.HAMKA dipilih karena tokoh ini memiliki spirit yang luar biasa dalam belajar mandiri (otodidak) tuntas dan berlangsung sepanjang hayat. Prof. DR. HAMKA merupakan sosok multi dimensi dalam beragam kepakaran, yaitu ulama yang intelektual, intelektual yang ulama, seorang sastrawan yang piawai dan unik, sekaligus seorang wartawan dan mubaligh Muhammadiyah yang ulung.

Ketika UHAMKA diresmikan memiliki lima fakultas yakni : (1) Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, (2) Fakultas Ekonomi, (3) Fakultas Teknik, (4) Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam, (5) Fakultas Kesehatan Masyarakat.

Pengembangan dan peningkatan jumlah fakultas dan program studi dilakukan oleh UHAMKA seiring dengan meningkatnya minat mahasiswa untuk melanjutkan studi di UHAMKA. Pada tanggal 8 Oktober 1997 UHAMKA membuka program pascasarjana. Pada tanggal 13 maret 1998 dibuka Fakultas Kesehatan Masyarakat berdasarkan SK Dirjen Pendidikan Tinggi no. 91/DIKTI/Kep/1998 yang pada 12 Februari berubah menjadi Fakultas Ilmu Ilmu Kesehatan berdasarkan SK Rektor. Pada tanggal 5 Juni 1998 dibuka Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik berdasarkan SK Dirjen Pendidikan Tinggi nomor 163/DIKTI/Kep/1998. pada tanggal 12 Maret 1999 di buka Fakultas Agama Islam berdasarkan keputusan Kopertais wilayah I DKI Jakarta no. 119 tahun 1999. Pada tanggal 9 Juli 2003 dibuka Fakultas Psikologi berdasarkan keputusan dirjen Pendidikan Tinggi no. 1420/D/T/2003.

2. Visi, Misi, dan Tujuan UHAMKA

UHAMKA sebagai perguruan tinggi milik persyarikatan Muhammadiyah merupakan perguruan tinggi Islam yang memiliki kompetensi tertentu yang sekaligus merupakan ciri khas dari UHAMKA, secara umum ciri tersebut sudah tergambar dari visi *UHAMKA* yaitu “Universitas utama yang unggul dalam kecerdasan intelektual, emosional dan spiritual”.

Sebagai arah gerak mencapai visi tersebut Uhamka memiliki misi; (1) Menyelenggarakan pendidikan dan pengajaran dengan prinsip belajar sepanjang hayat, penelitian, pengabdian, dan pembinaan nilai-nilai hidup Islami, (2) Mengembangkan kebebasan berfikir ilmiah yang dijiwai oleh semangat ketauhidan, (3) Menyiapkan sumber daya manusia yang cerdas dan kompetitif, (4) Mengembangkan jiwa kewirausahaan dalam berbagai bidang ilmu, teknologi, dan seni untuk kebahagiaan dan

kesejahteraan manusia, (5) Mewujudkan semua kegiatan UHAMKA sebagai gerakan dakwah.

Mengacu kepada visi dan misi tersebut, UHAMKA memiliki lima rumusan tujuan yaitu: *pertama*; menyiapkan intelektual yang beriman dan bertakwa pada Allah SWT., berakhlak mulia, percaya pada diri sendiri serta dapat beramal sesuai dengan bidang ilmu dengan ikhlas demi terwujudnya masyarakat utama yang diridhai oleh Allah SWT., *kedua*; mengembangkan dan menyebarluaskan berbagai ilmu pengetahuan serta pemanfaatannya untuk memajukan Islam dan meningkatkan taraf hidup masyarakat, *ketiga*; menyiapkan sumber daya manusia yang cerdas dan kompetitif dalam berbagai bidang yang berjiwa wirausaha, *keempat*; menyiapkan kader persyarikatan, kader umat, dan kader bangsa dalam rangka mewujudkan cita-cita Muhammadiyah sebagai penggerak dakwa amar ma'ruf nahi munkar yang berpedoman kepada al-Qur'an dan sunnah, dan *kelima*; UHAMKA sebagai pusat unggulan gerakan dakwa Muhammadiyah.

Dengan visi, misi, dan tujuan UHAMKA di atas, maka sudah menjadi keharusan bagi manajemen UHAMKA untuk mengawal visi, misi, dan tujuan tersebut. ketercapaian tujuan UHAMKA tidak akan terlepas dari fungsi manajemen UHAMKA dalam pengadaan sumber daya manusianya terutama tenaga pendidik dan tenaga kependidikan sejak perencanaan, rekrutmen, seleksi, penempatan, pelatihan dan pengembangan, serta evaluasi. Atas dasar itulah penulis tertarik untuk meneliti UHAMKA sebagai lembaga pendidikan Islam yang dalam aktivitasnya berorientasi kepada nilai-nilai agama (Islam) hubungannya dengan penerapan manajemen tenaga pendidik dan kependidikan.

3. Kultur Religi di UHAMKA

Untuk mencapai visi, misi, dan tujuannya, UHAMKA memiliki kultur dalam pembinaan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yakni melalui penanaman keimanan dan ketaqwaan dalam bentuk pengkaderan secara terstruktur dan dilakukan dengan jenjang yang sistematis. Pilihan ini dilakukan oleh UHAMKA agar tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dalam melakukan aktivitasnya senantiasa didasarkan kepada nilai keimanan dan ketaqwaan, sehingga nilai keberagamaan seseorang tidak hanya dilihat dari rutinitas ibadah mahdah tetapi lebih luas dari itu bahwa keberagamaan seseorang juga akan terlihat dari aktivitas kesehariannya termasuk tanggungjawab dalam melaksanakan tugas-tugas sebagai tenaga pendidik dan tenaga kependidikan.

Pembinaan keimanan dan ketaqwaan terhadap tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, selain melalui pengkaderan formal juga dilakukan melalui pembiasaan yang bernuansa keagamaan antara lain belajar membaca al-Qur'an bagi dosen dan karyawan terjadwal setiap hari rabu, shalat berjamaah bersama-sama dengan mahasiswa, shalat malam pada setiap kegiatan yang diselenggarakan bermalam, pemberian santunan kepada kaum du'afa terjadwal setiap tahun, melakukan ibadah umroh dan ibadah haji bersama (UHAMKA setiap tahun memberangkatkan dua orang tenaga pendidik dan dua orang tenaga kependidikan ke tanah suci, setiap tahun juga memberikan bantuan biaya umroh bagi empat orang tenaga pendidik dan empat orang tenaga pendidikan berprestasi), dan kajian-kajian keIslaman.

Dengan pembinaan ini diharapkan seluruh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di UHAMKA dapat menyadari bahwa aktivitas keseharian seseorang di rumah, di masyarakat, dan dalam bekerja sebagai dosen atau karyawan merupakan amal shaleh yang

sesungguhnya dari hanya sekedar ritual keagamaan semata, sehingga dalam beraktivitas nya selalu di warnai dengan kesungguhan, kejujuran, tanggung jawab, semangat saling menolong, semangat kebersamaan, dan lain sebagainya.

4. Keadaan Mahasiswa UHAMKA

Sejak konversi dari IKIP menjadi Universitas, jumlah mahasiswa UHAMKA secara kuantitas terus bertambah dari tahun ketahun seiring bertambahnya fakultas dan program studi. Berdasarkan sumber dari Biro Akademik dan Kemahasiswaan, pada tahun 2012 UHAMKA memiliki 27 program studi S1 dan diploma dan 6 program studi S2 dibawah naungan delapan fakultas dan satu sekolah pascasarjana dengan jumlah total mahasiswa aktif 15.239 mahasiswa. Secara lengkapnya dapat dilihat sebagai berikut.

Tabel 3.1: Jumlah Mahasiswa UHAMKA

FAKULTAS	PROGRAM STUDI	JUMLAH MAHASISWA
FKIP	1. Bimbingan Konseling	533
	2. PGSD (S1)	2.593
	3. PG PAUD	165
	4. Pend. Bahasa Indonesia	750
	5. Pend. Bahasa Inggris	1.281
	6. Pend. Bahasa Jepang	169
	7. Pend. Sejarah	166
	8. Pend. Geografi	287
	9. Pend. Ekonomi	541
	10. Pend. Matematika	848
	11. Pend. Biologi	478
	12. Pend. Fisika	220
	Jumlah FKIP	8.031
	1. Akuntansi (D3)	86
	2. Manajemen (S1)	523

FE	3. Akuntansi (S1)	663
	4. Perpajakan (D3)	71
	Jumlah FE	1.343
FT	1. Teknik Mesin	109
	2. Teknik Elektro	66
	3. Teknik Informatika	587
	Jumlah FT	762
FFS	Farmasi	1.814
	Jumlah Farmasi	1.814
FIKES	1. Kesehatan Masyarakat	621
	2. Gizi	315
	3. Tekni Kardiovaskuler	72
	Jumlah FIKES	1.008
FISIP	Ilmu Komunikasi	425
	Jumlah FISIP	425
FAI	1. Pendidikan Agama Islam	206
	2. Perbankan Syariah	531
	Jumlah FAI	737
Psikologi	Psikologi	189
	Jumlah FPsi	189
SEKOLAH PASCA SARJANA	1. PEP	78
	2. Magister Manajemen	78
	3. Administrasi Pendidikan	402
	4. IKM	72
	5. Pend. Bahasa Indonesia	95
	6. Pend. Bahasa Inggris	174
	Jumlah Pascasarjana	930
	Jumlah Total	15.239

5. Keadaan Dosen dan Karyawan UHAMKA

a. Dosen

Seiring pengembangan Fakultas dan program studi, kebutuhan akan dosen sebagai tenaga pengajar menjadi sesuatu keniscayaan, berdasarkan sumber dari bagian kepegawaiaan & tata laksanakan UHAMKA, pada tahun 2012 UHAMKA memiliki dosen tetap persyarikatan 201 orang, dosen DPK/PNS 68 orang dan

dosen tidak tetap/dosen luar biasa 348 orang, secara rinci jumlah dosen setiap fakultas adalah sebagai berikut :

Tabel 3.2: Jumlah Dosen UHAMKA

NO	FAKULTAS	TETAP				PNS				TIDAK TETAP			
		S1	S2	S3	Jum	S1	S2	S3	Jum	S1	S2	S3	Jum
1	FKIP	8	67	6	81	2	21	12	35	51	32	10	93
2	FE	1	17	3	21			1	1	11	17	2	30
3	FT	3	13	1	17	1	1		2	10	25	1	36
4	FFS	2	21	0	23	1	2	1	4	11	16	1	28
5	FIKES	4	13	3	20		1	1	2	9	24	1	34
6	FISIP		5	3	8		4		4	16	31	1	48
7	FAI		7	1	8		5	1	6	8	17	3	28
8	FPSi		5	0	5		1	3	4	0	0	0	0
9	SPS		2	16	18			10	10	0	0	79	79

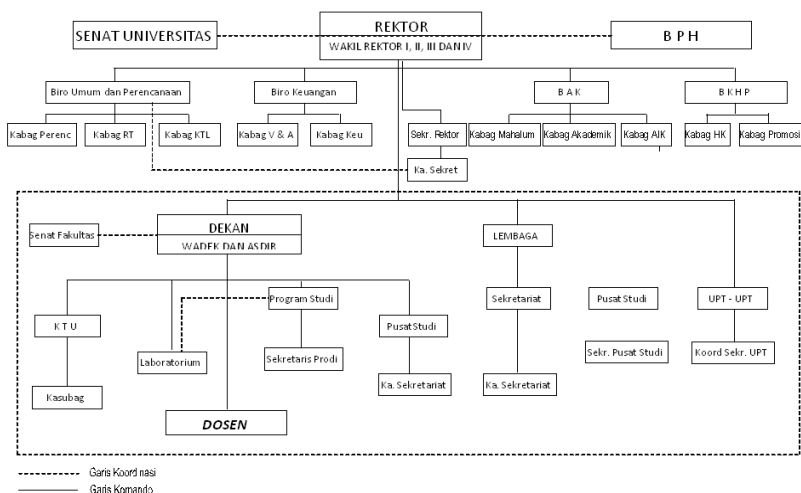
b. Karyawan

Berdasarkan sumber dari bagian kepegawaian & tata laksana UHAMKA, pada tahun 2012 UHAMKA memiliki jumlah karyawan 205 orang dengan beragam pendidikan, sesuai dengan bidangnya masing-masing. Secara rinci dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 3.3: Jumlah Karyawan UHAMKA

NO	KARYAWAN	TINGKAT PENDIDIKAN						UM
		SD	SMP	SLTA	DIP.	S1	S2	
1	TETAP	11	14	107	7	38	3	180
2	TDK.TETAP	6	2	16	0	1	0	25
JUMLAH		17	16	123	7	39	3	205

6. Struktur Organisasi UHAMKA



B. Temuan Penelitian

Pada bagian ini peneliti mengungkapkan temuan-temuan penelitian berdasarkan fakta-fakta yang ada, baik berupa hasil wawancara maupun studi dokumen terkait pertanyaan-pertanyaan penelitian yang mencakup enam fokus penelitian yakni: (1) Prinsip-prinsip dasar kultur religi yang berlaku di UHAMKA, (2) Perencanaan pengadaan ketenagaan, (3) Rekrutmen ketenagaan, (4) Seleksi dan penempatan, (5) Pengembangan sumber daya manusia, dan (6) Evaluasi kinerja ketenagaan.

1. Prinsip-prinsip Dasar Kultur Religi yang Berlaku di UHAMKA

UHAMKA sebagai perguruan tinggi berbasis keagamaan, memiliki ciri khas sekaligus keunikan sebagai budaya organisasi yang merupakan nilai, norma, keyakinan, sikap dan asumsi yang merupakan bentuk bagaimana orang-orang dalam organisasi berperilaku dan melakukan sesuatu yang biasa dilakukan. Nilai atau

norma dalam sebuah organisasi berperan sangat penting sebagai alat perekat sosial dan menghasilkan kedekatan sehingga dapat memperkecil diferensiasi dalam sebuah organisasi.

Budaya organisasi juga dapat memberikan makna bersama sebagai dasar dalam berkomunikasi dan memberikan rasa saling pengertian, akan tetapi jika budaya ini tidak dilakukan dengan baik maka budaya justru akan mengurangi efisiensi organisasi, budaya organisasi adalah sebuah pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu sebagai suatu landasan dalam berperilaku pada organisasi, kemudian akan diturunkan kepada anggota baru sebagai cara bagaimana melihat, berfikir dan merasa dalam organisasi.

Sebagai perguruan tinggi milik persyarikatan Muhammadiyah, UHAMKA memiliki budaya organisasi yang berbeda dengan perguruan tinggi lainnya, bukan saja berbeda dengan yang bukan milik Muhammadiyah, tetapi juga dengan sesama milik persyarikatan Muhammadiyah. Dari visi UHAMKA sudah nampak tergambar kemana arah UHAMKA, yaitu ingin menggabungkan kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional, dan kecerdasan spiritual sebagai sebuah keunggulan.

Visi tersebut menjadi ruh dalam setiap gerak aktivitas yang dilakukan oleh UHAMKA dan sudah tergambar dari mulai perencanaan program dan pengadaan sumber daya manusia sampai kepada aplikasi kegiatan. Visi, misi dan tujuan UHAMKA menjadi satu kesatuan semangat dalam rangka memerankan UHAMKA sebagai sarana dakwah bagi Muhammadiyah untuk mencapai tujuan besar persyarikatan Muhammadiyah. Lebih jauh peneliti ingin mengetahui kekhususan UHAMKA dibandingkan dengan perguruan tinggi lainnya, dan sekaligus sebagai keunggulan UHAMKA.

a. *Tiga Prinsip Dasar Kultur Religi di UHAMKA*

Berdasarkan hasil wawancara (dengan Zamahsari, wakil rektor IV yang membidangi al-Islam dan Kemuhammadiyah. tanggal 12 Nopember 2012) dan studi dokumen (UHAMKA, 2011: 1-4.), ada tiga istilah yang dipergunakan oleh UHAMKA terkait prinsip-prinsip dasar kultur religi yang berlaku di UHAMKA, yakni; landasan filosofi, keyakinan dasar dan nilai-nilai dasar.

Pertama, Landasan Filosofi. UHAMKA dikelola dan dikembangkan dengan landasan filosofis *Pluralitas Keilmuan dalam Ketauhidan*. Penyelenggaraan dan pengembangan UHAMKA berusaha mengintegrasikan antara nilai-nilai keilmuan yang berkembang yang didasari ketauhidan sehingga mampu menumbuhkan kepribadian yang menguasai ilmu pengetahuan, teknologi, dan budaya, yang dijiwai oleh nilai-nilai keislaman. Untuk mewujudkan masa depan yang gemilang diperlukan persyaratan ketersediaan sumber daya manusia yang mampu menguasai pengetahuan dan keterampilan, yang dilandasi nilai-nilai moral sosial yang kuat, yakni ke-Islaman, Kemuhammadiyah, dan ke-Indonesiaan. *Kedua*, Keyakinan Dasar. UHAMKA mempunyai keyakinan mampu mengambil peran dalam mewujudkan hal itu, karena UHAMKA percaya bahwa, masa depan yang lebih baik pasti dapat dicapai bila

dilakukan melalui jalan kebenaran, kebersamaan, cinta keadilan, kebebasan, dan rasa persaudaraan. *Ketiga*, Nilai-nilai Dasar. Berdasarkan hasil wawancara dengan Pimpinan UHAMKA Terdapat delapan nilai dasar kultur religi yang berlaku di UHAMKA yaitu: (1) Tauhid, (2) jujur, (3) Visioner, (4)Tajdid, (5) Etos keilmuan, (6) Kepedulian sosial, (7) Memiliki komitmen terhadap kebangsaan dan profesi, (8) Toleran, dan (9) berwawasan global.

Bagi UHAMKA, Nilai Dasar Tauhid menjadi landasan metafisis bagi nilai dasar lainnya dan seluruh tatanan sistem yang mengikutinya. Tauhid harus tercermin dalam seluruh nilai dasar lainnya sebagai wujud keyakinan yang mantap dan implementatif terhadap kekuasaan dan kasih sayang Allah SWT. Nilai-nilai dasar yang dimaksud di atas dijelaskan sebagai berikut: (1) Tauhid: memiliki keyakinan yang mantap dan teguh terhadap keesaan Allah SWT yang menjadi inti dari doktrin dan peradaban Islam, (2) Jujur: memiliki integritas, kesesuaian sikap dan tindakan serta dapat dipercaya, (3) Visioner: memiliki kemampuan bekerja atas dasar jangkauan pandangan dan wawasan yang jauh ke depan, (4) Tajdid: menjadi kekuatan penggerak untuk melakukan perubahan-perubahan dan pembaharuan yang kreatif dan inovatif untuk kemajuan, (5) Etos Keilmuan: memiliki sikap dan gairah mencari kebenaran berdasarkan prinsip-prinsip dan metode keilmuan, (6) Kepedulian Sosial: tanggap dan memiliki perhatian yang serius terhadap persoalan-persoalan yang dihadapi oleh masyarakat, (7) Komitmen kebangsaan dan profesi: memiliki loyalitas yang kuat terhadap keberlangsungan dan perkembangan kehidupan berbangsa dan bernegara serta pengembangan profesi, (8) Toleran dan berwawasan Global: menghargai realitas keragaman kehidupan dalam masyarakat dan budaya global.

Berdasarkan wawancara dan studi dokumen, bahwa prinsip dasar kultur religi di Uhamka disandarkan kepada ideologi Muhammadiyah yang mengikat seluruh warga persyarikatan Muhammadiyah baik perorangan maupun amal usaha, bahwa setiap gerakan, aktivitas bahkan sikap warga Muhammadiyah dalam kehidupan sehari-hari dan dalam pengelolaan amal-amal usaha milik Muhammadiyah harus mengacu kepada dokumen-dokumen ideologi tersebut. Dokumen organisasi terkait dengan ideologi Muhammadiyah dimaksud antara lain

adalah; (1) Muqodimah Anggaran Dasar Muhammadiyah, (2) Kepribadian Muhammadiyah, (3) Matan Keyakinan dan Cita-Cita Hidup Muhammadiyah.

Selengkapnya isi dari ketiga dokumen tersebut adalah sebagai berikut : *Pertama*; Muqadimah Anggaran Dasar Muhammadiyah. Dokumen yang memuat idiologi Muhammadiyah, terdiri dari tujuh paragraf, masing-masing paragraf memuat satu pokok pikiran. Rumusan selengkapnya adalah sebagai berikut :

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ . أَلْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ . الرَّحْمَنُ الرَّحِيمُ
. مَلِكُ يَوْمِ الدِّينِ .
إِيَّاكَ نَعْبُدُ وَإِيَّاكَ نَسْتَعِينُ . اهْدِنَا الصِّرَاطَ الْمُسْتَقِيمَ .
صِرَاطَ الَّذِينَ أَنْعَمْتَ عَلَيْهِمْ غَيْرِ الْمَغْضُوبِ عَلَيْهِمْ وَلَا الضَّالِّينَ .

Dengan nama Allah Yang Maha Pemurah dan Penyayang. Segala puji bagi Allah yang mengasuh semua alam, yang Maha Pemurah dan Maha Penyayang, Yang memegang pengadilan pada hari kemudian. Hanya kepada Engkau hamba menyembah, dan hanya kepada Engkau, kami mohon pertolongan. Berilah petunjuk kepada hamba akan jalan yang lempang, jalan orang-orang yang telah Engkau beri kenikmatan, yang tidak dimurkai dan tidak tersesat (QS. al-Fatihah: 1-7).

رَضِيتُ بِاللَّهِ رَبًّا وَبِالْإِسْلَامِ دِينًا وَبِمُحَمَّدٍ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ نَبِيًّا وَرَسُولًا

“Saya ridla: Ber-Tuhan kepada ALLAH, ber-Agama kepada ISLAM dan ber-Nabi kepada MUHAMMAD RASULULLAH Shalallahu ‘alaihi wassalam”.

AMMA BA’DU, bahwa sesungguhnya ke-Tuhanan itu adalah hak Allah semata-mata. Ber-Tuhan dan ber’ibadah serta tunduk dan tha’at kepada Allah adalah

satu-satunya ketentuan yang wajib atas tiap-tiap makhluk, terutama manusia.

Hidup bermasyarakat itu adalah sunnah (hukum qudrat iradat) Allah atas kehidupan manusia di dunia ini.

Masyarakat yang sejahtera, aman damai, makmur dan bahagia hanyalah dapat diwujudkan di atas keadilan, kejujuran, persaudaraan dan gotong royong, bertolong-tolongan dengan bersendikan hukum Allah yang sebenar-benarnya, lepas dari pengaruh syaitan dan hawa nafsu.

Agama Allah yang dibawa dan diajarkan oleh sekalian Nabi yang bijaksana dan berjiwa suci, adalah satu-satunya pokok hukum dalam masyarakat yang utama dan sebaik-baiknya.

Menjunjung tinggi hukum Allah lebih daripada hukum yang manapun juga, adalah kewajiban mutlak bagi tiap-tiap orang yang mengaku ber-Tuhan kepada Allah.

Agama Islam adalah Agama Allah yang dibawa oleh sekalian Nabi, sejak Nabi Adam sampai Nabi Muhammad saw, dan diajarkan kepada umatnya masing-masing untuk mendapatkan hidup bahagia Dunia dan Akhirat.

Syahdan, untuk menciptakan masyarakat yang bahagia dan sentausa sebagai yang tersebut di atas itu, tiap-tiap orang, terutama umat Islam, umat yang percaya akan Allah dan Hari Kemudian, wajiblah mengikuti jejak sekalian Nabi yang suci: beribadah kepada Allah dan berusaha segiat-giatnya mengumpulkan segala kekuatan dan menggunakannya untuk menjelmakan masyarakat itu di dunia ini, dengan niat yang murni-tulus dan ikhlas karena Allah semata-mata dan hanya mengharap karunia Allah dan ridha-Nya belaka, serta mempunyai rasa tanggung jawab di hadirat Allah atas segala perbuatannya, lagi pula harus sabar dan tawakal bertabah hati menghadapi segala kesukaran atau kesulitan yang menimpa dirinya, atau rintangan yang menghalangi

pekerjaannya, dengan penuh pengharapan perlindungan dan pertolongan Allah Yang Maha Kuasa.

Untuk melaksanakan terwujudnya masyarakat yang demikian itu, maka dengan berkat dan rahmat Allah didorong oleh firman Allah dalam al-Qur'an:

وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ

"Adakanlah dari kamu sekalian, golongan yang mengajak ke-Islaman, menyuruh kepada kebaikan dan mencegah daripada keburukan. Mereka itulah golongan yang beruntung berbahagia". (QS Ali-Imran: 104)

Pada tanggal 8 Dzulhijah 1330 Hijriyah atau 18 Nopember 1912 Miladiyah, oleh almarhum KH. A. Dahlan didirikan suatu persyarikatan sebagai "gerakan Islam" dengan nama "MUHAMMADIYAH" yang disusun dengan Majelis-Majelis (Bahagian-bahagian)-nya, mengikuti pererakan zaman serta berdasarkan "syura" yang dipimpin oleh hikmah kebijaksanaan dalam permusyawaratan atau Mukhtamar.

Kesemuanya itu, perlu untuk menunaikan kewajiban mengamalkan perintah-perintah Allah dan mengikuti sunnah Rasul-Nya, Nabi Muhammad saw., guna mendapat karunia dan ridla-Nya di dunia dan akhirat, dan untuk mencapai masyarakat yang senantiasa bahagia, disertai nikmat dan rahmat Allah yang melimpah-limpah, sehingga merupakan:

بَلَدَةٌ طَيِّبَةٌ وَرَبٌّ غَفُورٌ

Suatu negara yang indah, bersih suci dan makmur di bawah perlindungan Tuhan Yang Maha Pengampun.

Maka dengan Muhammadiyah ini, mudah-mudahan ummat Islam dapatlah diantarkan ke pintu gerbang Syurga *Jannatun Na'im* dengan keridlaan Allah Yang Rahman dan Rahim.

Dokumen *kedua* adalah Kepribadian Muhammadiyah, sebuah dokumen resmi Muhammadiyah terkait dengan idiologi Muhammadiyah yang memuat penjelasan tentang arah, cara dan sasaran dakwah Muhammadiyah. Rumusan kepribadian Muhammadiyah terdiri dari lima poin, selengkapnya adalah : *pertama*, Apakah Muhammadiyah Itu?. Muhammadiyah adalah suatu persyarikatan merupakan "Gerakan Islam". Maksudnya dakwah Islam Amar Ma'ruf Nahi Munkar yang ditujukan kepada dua hal yaitu perseorangan dan masyarakat.

Dakwah dan amar ma'ruf nahi munkar pada bidang yang pertama atau perseorangan terbagai menjadi dua, yaitu: (a) Kepada yang telah Islam bersifat Tajdid (pembaruan). Artinya mengembalikan kepada ajaran Islam yang murni, (b) Kepada yang belum Islam bersifat seruan dan ajakan untuk memeluk agama Islam.

Adapun dakwah yang kedua kepada masyarakat bersifat perbaikan, bimbingan dan peringatan. Semua dilaksanakan dengan musyawarah atas dasar taqwa dan mengharap ridla Allah SWT semata.

Kedua, Dasar Amal Usaha dan Perjuangan Muhammadiyah. Muhammadiyah mendasarkan segala gerak dan amal usahanya atas prinsip-prinsip dalam Muqadimah Anggaran Dasarnya, yaitu: (a) Hidup manusia harus berdasar tauhid, ibadah dan taat kepada Allah SWT., (b) Hidup manusia harus bermanfaat, (c) Mematuhi ajaran-ajaran agama Islam, (d) Menegakkan dan menjunjung tinggi agama Islam dalam masyarakat, (e) *Ittiba'* kepada langkah perjuangan Nabi Muhammad SAW., (f) Melancarkan amal usaha dan perjuangan dengan ketertiban organisasi.

Poin ke empat adalah Pedoman Amal Usaha dan Perjuangan dengan Ketertiban Organisasi. Dengan memperhatikan dasar prinsip di atas, maka Muhammadiyah berpedoman: “Berpegang teguh akan ajaran Allah dan Rasul-Nya, bergerak membangun di segala bidang dan lapangan dengan menggunakan cara serta menempuh jalan yang diridhai Allah SWT.

Kelima adalah Sifat Muhammadiyah. Sifat-sifat Muhammadiyah sebagai berikut: (a) Beramal dan berjuang untuk perdamaian dan kesejahteraan, (b) Memperbanyak kawan dan mengamalkan ukhuwah Islamiyah, (c) Lapang dada, luas pandangan dengan memegang teguh ajaran Islam, (d) Bersifat keagamaan dan kemasyarakatan, (e) Mengindahkan segala hukum, undang-undang, peraturan serta dasar negara yang syah, (f). Amar ma’ruf nahi munkar dalam segala lapangan serta menjadi contoh teladan yang baik, (g) Aktif dalam perkembangan masyarakat dengan maksud islah dan pembangunan sesuai dengan ajaran Islam, (h) Kerja sama dengan golongan agama Islam mana pun dalam usaha menyiarkan dan mengamalkan agama Islam, (i) Membantu pemerintah serta bekerja sama dengan golongan lain, dalam memelihara dan membangun Negara untuk mencapai masyarakat adil dan makmur yang diridhai Allah SWT., (j) Bersifat adil serta korektif ke dalam dan ke luar dengan bijaksana.

Dokumen ketiga yang merupakan idiologi Muhammadiyah adalah Matan Keyakinan dan Cita-Cita Hidup Muhammadiyah (MKCHM), memuat lima poin penting yang merupakan penegasan tentang gerakan Muhammadiyah, faham agama menurut Muhammadiyah dan cita-cita Muhammadiyah. Rumusan MKCH selengkapny adalah sebagai berikut :

Satu, Muhammadiyah adalah Gerakan Islam dan Dakwah Amar Ma’ruf Nahi Munkar, beraqidah Islam dan bersumber pada al-Qur’an dan Sunnah, bercita-cita dan

bekerja untuk terwujudnya masyarakat utama, adil, makmur yang diridhai Allah SWT, untuk melaksanakan fungsi dan misi manusia sebagai hamba dan khalifah Allah di muka bumi.

Dua, Muhammdiyah berkeyakinan bahwa Islam adalah Agama Allah yang diwahyukan kepada Rasul-Nya, sejak Nabi Adam, Nuh, Ibrahim, Musa, Isa dan seterusnya sampai kepada Nabi penutup Muhammad SAW, sebagai hidayah dan rahmat Allah kepada umat manusia sepanjang masa, dan menjamin kesejahteraan hidup materil dan sprituil, duniawi dan ukhrawi.

Tiga, Muhammadiyah dalam mengamalkan Islam berdasarkan, (a) al-Qur'an: Kitab Allah yang diwahyukan kepada Nabi Muhammad SAW., (b) Sunnah Rasul: Penjelasan dan palaksanaan ajaran-ajaran al-Qur'an yang diberikan oleh Nabi Muhammad SAW dengan menggunakan akal fikiran sesuai dengan jiwa ajaran Islam.

Empat, Muhammadiyah bekerja untuk terlaksananya ajaran-ajaran Islam yang meliputi bidang-bidang: (a) Aqidah, Muhammadiyah bekerja untuk tegaknya aqidah Islam yang murni, bersih dari gejala-gejala kemusyrikan, bid'ah dan khurafat, tanpa mengabaikan prinsip toleransi menurut ajaran Islam, (b) Ahlak, Muhammadiyah bekerja untuk tegaknya nilai-nilai akhlak mulia dengan berpedoman kepada ajaran-ajaran al-Qur'an dan Sunnah rasul, tidak bersendi kepada nilai-nilai ciptaan manusia, (c) Ibadah, Muhammadiyah bekerja untuk tegaknya ibadah yang dituntunkan oleh Rasulullah SAW, tanpa tambahan dan perubahan dari manusia, (d) Muamalah Duniawiyah, Muhammadiyah bekerja untuk terlaksananya mu'amalat duniawiyah (pengolahan dunia dan pembinaan masyarakat) dengan berdasarkan ajaran Agama serta menjadi semua kegiatan dalam bidang ini sebagai ibadah kepada Allah SWT.

Lima, Muhammadiyah mengajak segenap lapisan bangsa Indonesia yang telah mendapat karunia Allah berupa tanah air yang mempunyai sumber-sumber kekayaan, kemerdekaan bangsa dan Negara Republik Indonesia yang berdasar pada Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara RI Tahun 1945, untuk berusaha bersama-sama menjadikan suatu negara yang adil dan makmur dan diridhoi Allah SWT: *"BALDATUN THAYYIBATUB WA ROBBUN GHOFUR"*

Selain ketiga dokumen tersebut di atas, UHAMKA memiliki Standar Mutu sebagai dokumen tertulis berisi tentang berbagai kriteria, ukuran, patokan atau spesifikasi dari seluruh kegiatan penyelenggaraan pendidikan tinggi. Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi (SPMPT), merupakan program pemerintah yang mulai dilaksanakan tahun 2009, program ini merupakan program lintas kementerian, yakni kementerian pendidikan nasional dan kementerian agama. Program SPMP ini muncul dalam rangka mengantisipasi perubahan-perubahan yang begitu cepat serta tantangan yang semakin besar dan kompleks dalam dunia pendidikan termasuk perguruan tinggi, SPMP adalah kendaraan bagi lembaga pendidikan tinggi untuk mengupayakan segala cara meningkatkan daya saing lulusan serta produk-produk akademik lainnya melalui pendekatan paradigma baru pendidikan yang difokuskan pada otonomi, akuntabilitas, akreditasi dan evaluasi (LPM UHAMKA, 2013: iii).

Dalam dokumen standar mutu UHAMKA, pada standar iman dan taqwa untuk aspek sumber daya manusia, terdapat 11 butir standar (indikator) - (LPM UHAMKA, 2013: 5) sebagai berikut : (1) Merupakan pribadi yang berahlakul karimah, (2) Menjadikan Nabi Muhammad saw. sebagai uswatun hasanah dalam kehidupannya, (3) Menjadikan teladan bagi masyarakat, (4) Wajib melaksanakan ibadah sesuai dengan yang disyariatkan Islam , dan menjauhi bid'ah, (5) Melaksanakan amal nawafil sesuai dengan tuntunan tuntunan Rasulullah SAW., (6) Mampu membaca al-Qur'an sesuai dengan ketentuan tajwid, (7) Hafal sebagian surat

dalam al-Qur'an : (a) Pimpinan universitas: 37 surat, (b) Pimpinan fakultas: 28 surat, (c) Ketua dan sekretaris program studi: 20 surat, (d) Dosen: 15 surat, (e) Dosen AIKA : 40 surat, (f) Tenaga kependidikan : 11 surat, (8) Dosen memiliki tanggungjawab untuk menegur atau memperbaiki perilaku mahasiswa yang tidak sesuai dengan nilai Islam, (9) Mengikuti Baitul Arqam, (10) Dosen AIKA senantiasa meningkatkan kualifikasi akademik dan jabatan akademik, (11) SDM tetap yang berprestasi berhak menerima fasilitas berupa bantuan ibadah haji dan umroh.

b. Alasan Menjadikan Prinsip Dasar Kultur Religi Dijadikan Acuan di UHAMKA

Berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan UHAMKA dapat diketahui mengapa prinsip-prinsip dasar kultur dasar tersebut dijadikan acuan penting di UHAMKA. Ada tiga alasan mengapa prinsip-prinsip dasar kultur religi tersebut dijadikan acuan penting di UHAMKA:

Pertama, UHAMKA adalah perguruan tinggi Muhammadiyah, keberadaannya bagi persyarikatan Muhammadiyah adalah sebagai amal usaha yang mengemban amanah dan tugas dakwah, karenanya UHAMKA menyadari sepenuhnya bahwa amal usaha perguruan tinggi ini harus berfungsi sebagai sarana dakwah sehingga dalam segala aktivitasnya harus mengacu kepada nilai-nilai kemuhammadiyahan yang berdasarkan al-quran dan sunnah al-maqbullah.

Kedua, Terkait dengan strategi kebudayaan yang dikembangkan Muhammadiyah. UHAMKA menyadari bahwa mahasiswa, karyawan bahkan dosen sekalipun yang kuliah dan beraktifitas di UHAMKA berasal dari berbagai elemen masyarakat yang mempunyai keragaman kultur beragama, sangat heterogen, karenanya dalam menyampaikan dakwah kepada warga belajar di UHAMKA harus dilandasi dengan menjunjung nilai-nilai toleransi dan berwawasan global sehingga

dapat mengimbangi perkembangan kemajuan berbagai bidang kehidupan manusia.

Ketiga, sebagai amal usaha milik persyarikatan Muhammadiyah UHAMKA dituntut untuk dapat menghasilkan lulusan yang tidak hanya memiliki kecerdasan intelektual, namun juga kecerdasan sosial, emosional dan spiritual. Keseimbangan empat dimensi tersebut sekaligus merupakan ciri khas dan kebanggaan sebagai nilai lebih bagi alumni UHAMKA dibandingkan alumni perguruan tinggi lainnya.

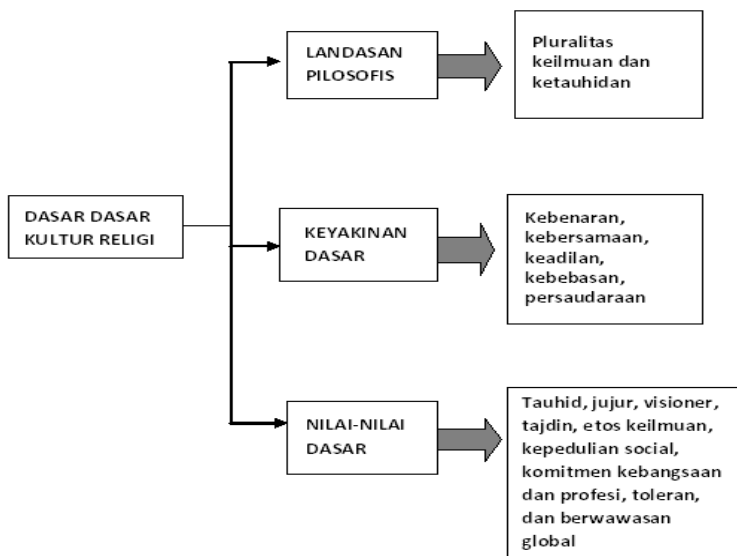
c. Penerapan Prinsip Dasar Kultur Religi dalam Pengelolaan SDM di UHAMKA

Dalam menegakan prinsip-prinsip dasar kultur religi tersebut UHAMKA melakukan berbagai ikhtiar/usaha agar seluruh sivitas akademika UHAMKA memahami landasan filosofi, keyakinan dasar dan nilai-nilai dasar kultur religi yang berlaku di UHAMKA, berbagai ikhtiar yang dilakukan UHAMKA tersebut antara lain adalah : (1) Mengembangkan kajian dan sosialisasi tentang relevansi dan kompatibilitas nilai-nilai dasar Islam dan kemuhammadiyah dengan tantangan UHAMKA ke depan, (2) Melembagakan pengembangan kultur kampus islami melalui struktur organisasi yang terdapat pada level Wakil Rektor IV dan Wakil Dekan IV, (3) mengembangkan sikap ketauladanan dan istiqamah dalam melaksanakan ajaran Islam, (4) keterpaduan penyelenggaraan pendidikan tinggi yang didasari oleh nilai-nilai keislaman dan kemuhammadiyah, (5) terselenggaranya pelatihan-pelatihan Baitul Arqam bagi Karyawan, Dosen dan Pimpinan, (6) meningkatkan budaya penggunaan busana muslim dan muslimah, dan (7) implementasi kode etik Islami bagi pimpinan, dosen, karyawan dan mahasiswa.

d. *Hambatan Hambatan dalam Penerapan Prinsip Kultur Religi di UHAMKA*

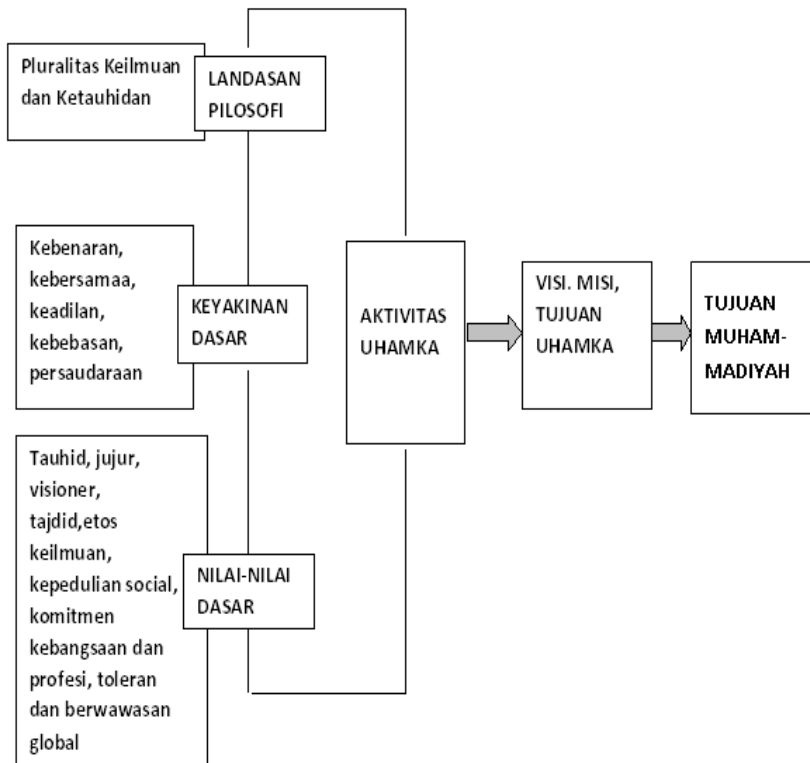
Dalam menerapkan prinsip-prinsip dasar kultur religi di UHAMKA terdapat berbagai macam kendala yang disebabkan oleh banyak faktor antara lain : (1) Budaya materialisme, pragmatisme dan konsumerisme, (2) Human input yang beraneka ragam, (3) Frekwensi Pelatihan, (4) Belum terintegrasi dengan sistem pengelolaan kampus.

Berdasarkan deskripsi di atas, terkait dengan dasar-dasar kultur religi yang berlaku di UHAMKA dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 3.1: Dasar-dasar Kultur Religi

Dasar kultur religi diharapkan dapat mewarnai setiap aktivitas di UHAMKA, sehingga UHAMKA memiliki ciri khas adalah aktivitasnya yang sekaligus cermin dari visi, misi UHAMKA untuk mencapai tujuan UHAMKA sejalan dengan tujuan Mhammadiyah, dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 3.2: Dasar Kultur Religi Menjiwai Seluruh Aktivitas

2. Perencanaan Pengadaan Ketenagaan

Pada sebuah lembaga pendidikan, sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat menentukan baik buruknya kinerja lembaga pendidikan tersebut. Tenaga pendidik dan tenaga kependidikan adalah sumber daya manusia yang sangat strategis, karenanya pengadaan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan memerlukan sebuah perencanaan yang senantiasa didasarkan kepada analisis kebutuhan baik dalam sisi jumlah maupun pada sisi keilmuan dan keterampilan.

Perencanaan merupakan langkah awal dari manajemen sumber daya manusia, jika suatu perencanaan dilakukan dengan tidak cermat, tidak berdasarkan analisis

kebutuhan dan tidak menghasilkan sebuah perencanaan yang baik maka dapat dipastikan kinerja organisasi tersebut akan buruk dan tidak akan pernah mencapai tujuan, perencanaan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dalam lembaga pendidikan perlu dilakukan secara cermat agar visi, misi dan tujuan lembaga pendidikan tersebut dapat tercapai dengan baik. perencanaan merupakan proses dan tanggung jawab pertama dan yang paling penting dari manajemen yang berfungsi memberikan arah dan fungsi manajemen lainnya.

UHAMKA sebagai lembaga pendidikan tinggi, memiliki visi, misi dan tujuan universitas sangat memerlukan sebuah perencanaan yang didasari oleh hasil analisis yang cermat, baik perencanaan program kerja maupun perencanaan pengadaan ketenagaan (dalam hal ini adalah tenaga pendidik dan tenaga kependidikan) yang sesuai dengan kebutuhan universitas. Sebuah perencanaan organisasi atau lembaga pendidikan akan senantiasa terkait dengan siapakah yang melakukan perencanaan, apakah tujuan dari perencanaan yang dibuat dan apa saja yang dipersiapkan dalam pengadaan SDM pada lembaga tersebut.

a. Perencanaan Pengadaan Ketenagaan di UHAMKA

Berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan UHAMKA Perencanaan pengadaan ketenagaan di UHAMKA dilakukan oleh beberapa unit kerja seperti Kaprodi, Wakil Dekan II, Wakil Dekan I, Ka Biro Umum, Wakil Rektor II, dan Wakil Rektor I. Untuk pengadaan ketenagaan tertentu, masing-masing unit dapat merencanakan sendiri, namun untuk yang lainnya atas dasar koordinasi yang keputusannya merupakan wewenang Rektor.

Perencanaan pengadaan ketenagaan di UHAMKA dimulai dari analisis kebutuhan yang dilakukan oleh

masing-masing unit dan fakultas, selanjutnya universitas melakukan analisis kebutuhan secara makro dan sekaligus melakukan analisis kemampuan di bidang keuangan. Kewenangan pembuat perencanaan sangat tergantung kepada status ketetagaan yang akan di rekrut. Berdasarkan hasil wawancara dapat diketahui bahwa; karyawan magang cukup direncanakan oleh KTU pada setiap unit kerja, karyawan tidak tetap pada fakultas dilakukan oleh wakil dekan II, karyawan tidak tetap pada tingkat rektorat dilakukan oleh wakil rektor II, dosen tidak tetap oleh ketua program studi dan dosen tetap oleh wakil dekan II.

b. Tujuan Perencanaan Pengadaan Ketenagaan di UHAMKA

Berdasarkan wawancara dengan pimpinan UHAMKA, perencanaan pengadaan ketenagaan di UHAMKA bertujuan: pertama, merekrut kader-kader terbaik persyarikatan, kader ummat dan kader bangsa untuk menggerakkan pendidikan tinggi sebagai bagian dalam upaya bersama mewujudkan masyarakat Islam yang sebenar-benarnya dan kedua adalah dalam rangka memenuhi kebutuhan SDM UHAMKA.

c. Persiapan dalam Perencanaan Pengadaan Ketenagaan di UHAMKA

Berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan UHAMKA diketahui ada beberapa hal yang disiapkan oleh UHAMKA dalam perencanaan ketenagaan di UHAMKA adalah sebagai berikut (1) melakukan analisis kebutuhan atas sumber daya manusia, (2) melakukan standarisasi sumber daya manusia yang dibutuhkan, (3) membentuk tim seleksi, walaupun sesungguhnya tim seleksi ini sudah ada SK rektor yang bersifat permanen walaupun sewaktu-waktu bisa dirubah sesuai dengan kebutuhan.

d. Rencana Strategis UHAMKA

Berdasarkan studi dokumen diketahui bahwa perencanaan ketenagaan di UHAMKA dilakukan dalam kurun waktu lima tahunan yang tertuang dalam rencana strategis (renstra). Pada renstra UHAMKA tahun 2011-2015 (UHAMKA, 2011: 49 -53) terdapat gambaran yang sangat jelas bagaimana UHAMKA menerencanakan bidang-bidang kerjanya termasuk perencanaan dalam bidang sumber daya manusia, dapat dilihat sebagai berikut, (a) Tujuan : Meningkatkan kompetensi, relevansi dan daya juang sumber daya manusia UHAMKA yang bermoral, terlatih dan berdisiplin tinggi, (b) Strategi yang dilaksanakan untuk pengembangan sumber daya manusia adalah : (1) penyusunan uraian jabatan struktural dan jabatan fungsional umum di lingkungan UHAMKA, (2) peningkatan standar kualifikasi sumber daya manusia di lingkungan UHAMKA, (3) Penyelenggaraan pelatihan-pelatihan untuk mendukung profesionalitas dan peningkatan kinerja sumber daya manusia UHAMKA, (4) tersusunnya system penilaian kinerja pegawai yang efektif, (5) konsistensi dalam melaksanakan *reward and punishment*.

Pemberdayaan sumber daya manusia merupakan pilihan yang strategis dalam upaya peningkatan kualitas Universitas secara keseluruhan. Program prioritas pemberdayaan sumber daya manusia ini adalah : (1) pelaksanaan analisis jabatan dan perhitungan beban kerja, (2) penyediaan, peningkatan dan pembinaan karir pegawai, (3) penyediaan tenaga dosen yang kompeten, bermutu dan dalam ratio yang ideal, (4) penyediaan tenaga administrasi yang kompeten, bermutu dan dalam ratio yang ideal, (5) penyediaan tenaga cleaning service dan satpam yang kompeten, bermutu, dan dalam ratio yang ideal; dan, (6) peningkatan paket kompensasi yang

sesuai dengan prinsip keadilan dan kelayakan serta mendorong peningkatan prestasi kerja (*remunerasi*).

Selanjutnya UHAMKA memetakan perencanaan ketenagaan pada setiap sub bidang, dapat diketahui sebagai berikut:

(1) *Perencanaan Tenaga Dosen:*

Indikator kinerja kunci penyediaan tenaga dosen yang kompeten, bermutu dan dalam rasio yang ideal: (a) tersedianya tenaga dosen yang kompeten dalam bidang keilmuan dan sesuai dengan kebutuhan program studi serta gelar kesarjanaan, (b) peningkatan ratio dosen tetap dan dosen tidak tetap, (c) tersedianya ratio dosen yang ideal berdasarkan jabatan akademik, (d) tersedianya ratio dosen yang ideal berdasarkan tingkat pendidikan, dan (e) sejumlah 90% dosen tetap memiliki sertifikat dosen.

Tabel 3.4 : Perencanaan Tenaga Dosen

UARAIAIN IKK	Capaian saat ini	TARGET CAPAIAN				
	09/10	10/11	11/12	12/13	13/14	14/15
Jumlah tenaga dosen yang kompeten, bermutu (%)	84.4	92.4	93	95	96	100
Rasio dosen tetap dan dosen tidak tetap	-	1:3	1:2	1:1	2:1	3:1
% rasio dosen berdasarkan jabatan akademik (AA:L:LK:GB)	33:40:19:8	30:42:20:8	25:45:21:9	20:48:22:10	10:52:25:13	5:55:27:13
% rasio dosen berdasarkan tingkat pendidikan (S1:S2:S3)	15:61:22	10:65:25	7:73:25	0:75:25	0:75:25	0:70:30
Jumlah dosen bersertifikat	19	20	25	30	40	50

Dari perencanaan terkait dengan tenaga dosen di atas, nampak terlihat suatu program yang terukur dalam perencanaan tenaga dosen yang bermutu baik dari sisi kepangkatan akademik maupun dari sisi profesionalisme dosen, demikian juga dengan rencana penambahan dosen tetap, UHAMKA memiliki rencana yang terukur untuk peningkatannya pada setiap tahun, hal ini

menggambarkan bahwa nilai kutur religi dalam bentuk pelayanan kepada mahasiswa merupakan hal yang diperhatikan dan direncanakan.

(2) *Perencanaan Tenaga Administrasi*

Indikator kinerja kunci penyediaan tenaga administrasi yang kompeten, bermutu dan dalam rasio yang ideal : (a) tersedianya rasio sumberdaya manusia karyawan yang ideal, (b) tersedianya pustakawan dalam jumlah rasio yang ideal, (c) tersedianya tenaga laboran dalam jumlah rasio yang ideal, (d) tersedianya tenaga administrasi dan dosen yang ideal.

Tabel 3.5: Perencanaan Kepegawaian

Uraian IKK	Capaian saat ini	Target Capaian				
	09/10	10/11	11/12	12/13	13/14	14/15
Rasio pegawai administrasi dan mahasiswa	1:91	1:100	1:125	1:150	1:175	1:200
Rasio pustakawan dan mahasiswa	1:175	1:700	1:600	1:500	1:400	1:300
Rasio laboran dan mahasiswa	-	1:300	1:275	1:250	1:225	1:200
Rasio tenaga administrasi dan dosen	1:3	1:5	1:10	1:15	1:25	1:50

Dari perencanaan lima tahun di atas, terkait dengan perencanaan bidang kepegawaian (tenaga kependidikan) tergambar bahwa UHAMKA memiliki perencanaan yang terukur dalam peningkatannya setiap tahun dengan mempertimbangkan rasio tenaga tenaga kependidikan, jumlah dosen, dan jumlah mahasiswa. Perencanaan tersebut memberikan gambaran bahwa UHAMKA dari sisi kultur religi ingin memberikan pelayanan terbaik kepada mahasiswa, sehingga pada gilirannya mahasiswa akan memperoleh pelayanan yang ideal sebagaimana mestinya.

(3) *Perencanaan Tenaga Cleaning Service dan Satpam*

Indiator kinerja kunci penyediaan tenaga cleaning service dan satpam yang kompeten, bermutu, dan dalam ratio yang ideal : (a) tersedianya tenaga cleaning service dan satpam yang kompeten dalam ratio yang ideal, (b) terpeliharanya keamanan dan ketertiban kampus dan lingkungannya; dan (c) terpeliharanya kebersihan, keindahan, dan kenyamanan kampus dan lingkungannya.

Tabel 3.6: Perencanaan Tingkat Kepuasan

Uraian IKK	Capaian saat ini	Target Capaian				
	09/10	10/11	11/12	12/13	13/14	14/15
% tingkat kepuasan terhadap keamanan dan ketertiban kampus per tahun	70	80	85	90	95	100
% tingkat kepuasan terhadap kebersihan, keindahan, dan kenyamanan kampus	50	70	80	85	90	90

Dari perencanaan di atas, UHAMKA memiliki perencanaan yang terukur dalam menciptakan lingkungan yang bersih, tertib, indah, dan yaman, peningkatan kondisi lingkungan yang lebih baik dari tahun ke tahun jelas tergambar dalam rencana pencapaiannya dengan penambahan keterampilan dan kemampuan pelayanan para petugas dibidangnya, penciptaan dan pelayanan akan kebersihan, ketertiban, keindahan, dan kenyamanan merupakan bagian dari kultur religi yang ada di UHAMKA.

(4) *Bidang al-Islam dan Kemuhammadiyah*

Terkait dengan usaha penanaman nilai nilai kultur religi, UHAMKA memiliki perencanaan dalam bidang al-Islam Kemuhammadiyah, hal ini dapat dilihat pada

rencana strategis UHAMKA tahun 2011-2015 sebagai berikut :

Tujuan; (a) merealisasikan nilai-nilai Islam dan ideologi Muhammadiyah ke dalam praksis pendidikan tinggi kampus UHAMKA, (b) membangun karakter, tradisi dan lingkungan kampus yang Islami, (c) membangun sinergi konstruktif dengan persyarikatan Muhammadiyah untuk memberdayakan masyarakat.

Strategi; (a) mengembangkan sikap ketauladanan dan istiqomah dalam melaksanakan ajaran Islam, (b) keterpaduan penyelenggaraan pendidikan tinggi yang didasari oleh nilai-nilai ke Islaman dan Kemuhammadiyah, (c) mengembangkan struktur organisasi kerja bidang AIKA, (d) mengembangkan partisipasi seluruh sivitas akademika UHAMKA, (e) memobilisasi seluruh sumber daya yang dimiliki UHAMKA dalam rangka mencapai tujuan persyarikatan dan UHAMKA, (f) membangun *net-working* dengan seluruh jaringan Muhammadiyah dan potensi eksternal yang tersedia.

Bidang al-Islam dan Kemuhammadiyah adalah ruh dan sumber rujukan penyelenggaraan aktivitas UHAMKA dalam kapasitasnya sebagai sebuah organisasi pendidikan. Dalam kaitan dengan pengelolaan UHAMKA sebagai organisasi, maka bidang al-Islam dan Kemuhammadiyah difokuskan kepada upaya peningkatan kualitas penyelenggaraan ke Islaman dan Kemuhammadiyah bagi seluruh pegawai UHAMKA sesuai dengan kapasitas dan tanggungjawabnya masing-masing.

Sasaran dan target bidang al-Islam dan Kemuhammadiyah pada tahun 2015 adalah : (a) peningkatan kualitas kecendikiaan dan moralitas lulusan, (b) peningkatan kualitas sumber daya manusia dosen AIKA, (c) pengembangan kurikulum, al-Islam Kemuhammadiyah secara berkelanjutan, (d)

pengembangan tradisi pemikiran Islam dan Kemuhammadiyah, (e) pemberdayaan sumber daya insani yang berkarakter Islami dan Muhammadi, (f) pengembangan sistem pengelolaan dan lingkungan fisik kampus UHAMKA yang berbasis nilai-nilai etika Islam sesuai dengan paham Muhammadiyah, (g) peningkatan mutu kerjasama dengan persyarikatan, (h) optimalisasi potensi kedermawanan di lingkungan kampus UHAMKA.

Indikator Kinerja Kunci peningkatan kualitas kecendikiaan dan moralitas lulusan: (a) terwujudnya lima kelas khusus binaan AIKA, (b) meningkatnya kemampuan menulis karya ilmiah mahasiswa melalui perkuliahan AIKA, (c) terpasilitasi kursus kajian Islam kontemporer (bahasa Arab, wawasan islam kontemporer, tafsir, hadits) di kampus, masjid dan dormitory UHAMKA, (d) peningkatnya kualitas lulusan melalui ujian komprehensif AIKA.

Tabel 3.7: Perencanaan Kualitas Kecendekiaan & Moralitas

Uraian IKK	Capaian saat ini	Target Capaian				
	09/10	10/11	11/12	12/13	13/14	14/15
Jumlah kelas khusus binaan AIKA	0	1	2	3	4	4
% meningkatnya kualitas karya tulis ilmiah mahasiswa melalui perkuliahan AIKA	-	25	50	100	100	100
Jumlah kursus kajian Islam komprehensif	0	1	2	3	4	4
% meningkatnya kualitas lulusan melalui ujian komprehensif	-	20	40	60	80	100

Dari perencanaan di atas tergambar bagaimana UHAMKA mempunyai target yang terukur setiap tahunnya dalam bidang peningkatan kualitas kecendekiaan dan moralitas yang tercermin dari sikap dan prilaku lulusan, usaha tersebut dituangkan dalam program pembinaan khusus kepada mahasiswa inti dengan membuat kelas khusus yang diberikan pembekalan lebih dibandingkan dengan mahasiswa lainnya, pada akhirnya kelas khusus ini diharapkan akan menjadi model pembinaan bagi seluruh mahasiswa UHAMKA.

Indikator Kinerja Kunci peningkatan kualitas SDM dosen AIKA: (a) tersedianya jumlah ideal SDM dosen tetap persyarikatan untuk mata kuliah al-Islam dan Kemuhammadiyah, (b) terselenggaranya pelatihan metode pembelajaran efektif bagi dosen AIKA, (c) terselenggaranya seminar-seminar pendalaman materi AIKA bagi dosen AIKA, (d) tersedianya jumlah ideal dosen AIKA dengan tingkat pendidikan S2 dan S3.

Tabel 3.8: Perencanaan Peningkatan Kualitas SDM

Uraian IKK	Capaian saat ini	Target Capaian				
	09/10	10/11	11/12	12/13	13/14	14/15
Rasio dosen AIKA dan mahasiswa	1:200	1:200	1:200	1:200	1:200	1:200
Meningkatnya jumlah dosen tetap persyarikatan	3	6	15	22	28	34
Jumlah pelatihan metode pembelajaran efektif bagi dosen AIKA per tahun	0	1	3	3	4	4
Jumlah seminar pendalaman materi AIKA	0	1	3	3	4	4

bagi dosen AIKA per tahun						
% rasio dosen AIKA berdasarkan tingkat pendidika (S1,S2,S3)	32:55:13	32:55:13	22:64:14	10:72:18	0:80:20	0:75:25

Dari perencanaan di atas tergambar bahwa UHAMKA merencanakan peningkatan kualitas SDM dosen al-Islam dan Kemuhammadiyah sebagai tenaga pendidik yang dituntut menjadi contoh dari sisi moralitas pergaulan, sikap, dan tindakannya. Perencanaan mencakup rasio dosen AIKA dengan jumlah mahasiswa yang terus ditingkatkan dan program pembinaan dan pengembangan dosen AIKA dari sisi akademik, baik dalam bentuk pelatihan dan seminar maupun peningkatan kualitas melalui studi lanjut.

Indikator Kinerja Kunci pengembangan kurikulum al-Islam Kemuhammadiyah secara berkelanjutan: (a) terlaksananya kompetisi implementasi metode pembelajaran oleh dosen AIKA, (b) terumuskannya kurikulum AIKA tahun 2015-1019, (c) tersedianya kurikulum integrasi AIKA dengan non AIKA , (d) terbitnya buku-buku teks AIKA, (e) terumuskan dan terlaksananya perbaikan mutu penyelenggaraan orientasi dasar-dasar Islam, (f) terumuskan dan terlaksananya perbaikan mutu penyelenggaraan ujian komprehensif AIKA, (g) terumuskan dan terlaksananya evaluasi terhadap proses pembelajaran AIKA setiap semester.

Tabel 3.9: Perencanaan Peningkatan Kualitas SDI

Uraian IKK	Capaian saat ini	Target Capaian				
	09/10	10/11	11/12	12/13	13/14	14/15
Jumlah lomba/kompetisi implementasi	0	1	1	2	2	2

metode pembelajaran oleh dosen AIKA						
% tingkat kesiapan perumusan kurikulum AIKA	20	20	40	80	100	
% tingkat kesiapan integrasi kurikulum AIKA dan non AIKA	5	25	50	75	100	
Jumlah terbitan buku AIKA per tahun	1	3	3	8	15	19
% tingkat kesiapan penyelenggaraan ODDI yang bermutu	70	80	90	100		
% tingkat kesiapan penyelenggaraan ujian kompre AIKA yang bermutu	60	80	100			
% tingkat kesiapan pelaksanaan evaluasi proses pembelajaran AIKA setiap semester	20	60	100			

Dari perencanaan di atas, tergambar bahwa UHAMKA mempunyai program yang sangat terukur dalam peningkatan kualitas kultur AIKA melalui pengembangan kurikulum AIKA dengan berbagai kegiatan dan program pendukung lainnya, seperti peningkatan pelaksanaan orientasi dasar dasar Islam (ODDI) bagi mahasiswa baru, peningkatan pelaksanaan ujian komprehensif mata kuliah AIKA, peningkatan mutu pelaksanaan dan materi perkuliahan AIKA. Pada program ini dapat dilihat bahwa UHAMKA mempunyai program islamisasi ilmu pengetahuan dengan melakukan integrasi kurikulum AIKA dengan non AIKA, sehingga pada akhirnya ilmu apapun yang dipelajari oleh mahasiswa sesungguhnya merupakan ilmu yang bersumber dari ajaran al-Qur'an dan hadist.

Indikator Kinerja Kunci pengembangan tradisi pemikiran Islam dan Kemuhammadiyahan: (a) terselenggaranya seminar lokal, nasional dan

internasional tentang pengembangan pemikiran Islam dan Kemuhammadiyah, (b) terbitnya jurnal pemikiran Islam berstandar lokal, nasional dan internasional, (c) terbitnya buku-buku kajian Islam dan Kemuhammadiyah, (d) terselenggaranya pengajian-pengajian rutin bulanan bagi pimpinan, dosen dan tenaga administrasi, (e) terselenggaranya lomba penulisan karya tulis ilmiah mahasiswa dan dosen untuk tingkat kampus, lokal, nasional, dan internasional.

Tabel 4.10: Perencanaan Peningkatan Tradisi Pemikiran

Uraian IKK	Capaian saat ini	Target Capaian				
	09/10	10/11	11/12	12/13	13/14	14/15
Jumlah seminar tentang pengembangan pemikiran Islam dan Muhammadiyah per tahun:						
~ UHAMKA	1	3	3	4	4	5
~ Nasional	0	1	2	2	3	3
~ Internasional	0	0	0	1	2	2
Jumlah terbitan jurnal pemikiran Islam per tahun:						
~ lokal	1	2	2	2	3	3
~Nasional	0	1	1	1	2	2
~Internasional	0	0	0	1	1	1
Jumlah terbitan buku kajian Islam dan Kemuhammadiyah per tahun:						
	0	1	2	2	3	4
Jumlah kegiatan pengajian rutin bulanan	3	5	6	7	8	10

Jumlah kegiatan lomba penulisan karya ilmiah bidang keislaman dan kemuhammadiyah mahasiswa dan dosen per tahun:	1	1	2	2	2	2
~ tingkat UHAMKA	0	0	1	1	1	1
~ tingkat Nasional	0	0	0	1	1	1
~ tingkat Internasional						

Dari perencanaan di atas, tergambar bahwa UHAMKA memiliki perencanaan dalam bidang pengembangan tradisi pemikiran Islam dan Kemuhammadiyah dengan meningkatkan kuantitas dan kualitas forum-forum kajian seperti pengajian, diskusi, seminar, dan penyelenggaraan lomba bidang pemikiran dan kajian Islam dan Kemuhammadiyah serta peningkatan publikasi pemikiran Islam dan Kemuhammadiyah melalui penerbitan jurnal ilmiah dan penerbitan buku-buku yang berisi kajian pemikiran Islam dan Kemuhammadiyah

Indikator Kinerja Kunci pemberdayaan sumber daya insani yang berkarakter Islami dan Muhammadi: (a) terselenggaranya pelatihan-pelatihan Baitul Arqam bagi karyawan, dosen dan pimpinan, (b) terbentuknya tim fasilitator pelatihan-pelatihan kader persyarikatan di lingkungan UHAMKA, (c) meningkatkan budaya penggunaan busana muslim dan muslimah, (d) tersedianya kode etik Islami bagi pimpinan, dosen, karyawan, dan mahasiswa.

Tabel 3.11: Perencanaan Pemberdayaan SDI

Uraian IKK	Capaian saat ini	Target Capaian				
	09/10	10/11	11/12	12/13	13/14	14/15
Jumlah kegiatan pelatihan Baitul Arqom per tahun	2	3	3	4	6	8
% persiapan pembentukan tim fasilitator	-	25	50	100		
% jumlah pegawai tetap UHAMKA mengenakan busanamuslim dan muslimah	-	75	100			
% tingkat kesiapan penerapan kode etik Islami	-	50	75	100		

Dari perencanaan di atas, tergambar bahwa UHAMKA mempunyai program yang terukur terkait dengan pemberdayaan sumber daya insani yang berkarakter Islam dan Muhammadi dengan meningkatkan kuantitas dan kualitas pelatihan yang berbasis ideology baik bagi karyawan, dosen, maupun pimpinan. Terbentuknya kultur berbusana Islami dan perilaku yang berdasarkan nilai-nilai Islam dan Kemuhammadiyah.

Indikator Kinerja Kunci pengembangan sistem pengelolaan dan lingkungan fisik kampus yang berbasis nilai-nilai etika Islam sesuai dengan faham Muhammadiyah: (a) terimplementasikannya nilai-nilai etika Islam dalam pengelolaan akademik dan non akademik, (b) terciptanya kondisi lingkungan fisik yang bernuansa Islami di kampus.

Tabel 3.12: Perencanaan Kesiapan Implementasi Nilai Etika

Uraian IKK	Capaian saat ini	Target Capaian				
	09/10	10/11	11/12	12/13	13/14	14/15
%tingkat kesiapan implementasi nilai-nilai etika Islam dalam pengelolaan akademik dan non akademik di kampus UHAMKA	-	60	65	70	80	90
% tingkat kesiapan terciptanya kondisi lingkungan fisik yang bernuansa Islami di kampus UHAMKA	-	30	40	50	60	80

Dari perencanaan di atas, tergambar bahwa UHAMKA ingin menaikan porsentase implementasi nilai-nilai etika Islam dalam pengelolaan akademik dan non akademik yang didukung dengan kesiapan kondisi fisik dan lingkungan yang bernuansa Islam. Perencanaan ini menunjukan bahwa doktrin keagamaan tidak berhenti hanya pada simbul-simbul agama, tetapi yang lebih penting adalah implementasi nilai ajaran agama pada aktivitas sehari-hari.

Indikator Kinerja Kunci peningkatan mutu kerjasama dengan Persyarikatan: (a) terbentuknya tiga unit Muhammadiyah di kampus UHAMKA, (b) terselenggaranya program tebar da'i UHAMKA ke ranting-ranting Muhammadiyah Jabodetabek, (c) terselenggaranya kerjasama dengan LPCR (singkatan dari Lembaga Pengembangan Cabang dan Ranting, lembaga ini merupakan lembaga yang hanya ada pada struktur Pimpinan Pusat, Pimpinan Wilayah dan Pimpinan Daerah) untuk merumuskan pola pemberdayaan cabang dan ranting Muhammadiyah, (d) terselenggaranya kajian-

kajian strategis untuk pengembangan persyarikatan dan amal usaha.

Tabel 3.13: Perencanaan Dakwah di Luar Kampus

Uraian IKK	Capaian saat ini	Target Capaian				
	09/10	10/11	11/12	12/13	13/14	14/15
Jumlah unit Muhammadiyah di kampus UHAMKA	0	1	2	3	3	3
Jumlah terbar da'i UHAMKA ke Ranting Muhammadiyah	0	1	2	2	2	2
Jumlah kerjasama dengan LPCR per tahun	0	1	2	2	2	2
Jumlah kegiatan kajian strategis pengembangan persyarikatan dan amal usaha Muhammadiyah	1	1	1	2	2	2

Dari perencanaan di atas, tergambar bahwa UHAMKA mempunyai komitmen untuk mendakwahkan nilai-nilai Islam dan Kemuhammadiyahan kepada lingkungan di luar UHAMKA dengan membentuk unit-unit Muhammadiyah di kampus, membentuk dan menyebar da'i ke ranting-ranting Muhammadiyah, kerjasama dengan LPCR dalam pengembangan persyarikatan dan amal usaha.

Indikator Kinerja Kunci optimalisasi potensi filantropi di lingkungan kampus: (a) tertatanya kelembagaan ZIS (ZIS adalah lembaga zakat infaq dan shadaqah, uhamka memiliki lembaga zis yang salah satu sumber dananya dari gaji/honor dosen dan karyawan yang dipotong setiap bulan) secara modern dan profesional, (b) teroptimisasikannya penghimpunan ZIS dari lingkungan UHAMKA dan masyarakat luas, (c) terbantunya mahasiswa kurang mampu dan berprestasi

dalam menyelesaikan perkuliahan, (d) terbantunya kesejahteraan dosen dan karyawan, (e) terbantunya dosen dan karyawan dalam menjalani dan menyelesaikan pendidikan, (f) terselenggaranya pelatihan fiqih dan manajemen ZIS.

Tabel 3.14: Perencanaan Peningkatan Pilantropi

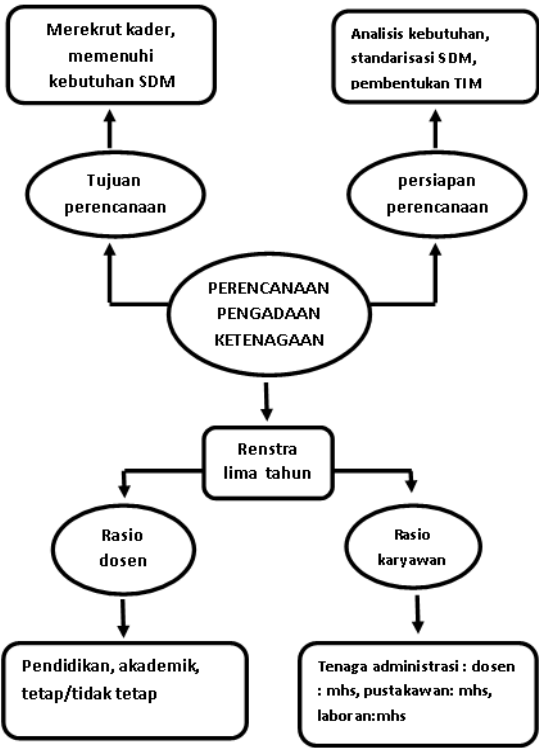
Uraian IKK	Capaian saat ini	Target Capaian				
	09/10	10/11	11/12	12/13	13/14	14/15
% tingkat kesiapan penataan kelembagaan ZIS secara modern dan profesional	-	50	75	100		
% tingkat kenaikan penghimpunan ZIS dari lingkungan UHAMKA dan masyarakat luas	-	10	15	20	25	
Jumlah mahasiswa berprestasi dan kurang mampu memperoleh bantuan persyarikatan kuliah sampai lulus	0	34	51	76	114	228
% alokasi dana untuk bantuan kesejahteraan dosen dan karyawan	-	15	18	20	22	25
Jumlah dosen dan karyawan yang mendapat bantuan pendidikan	2	3	5	10	30	50
Jumlah pelatihan Fiqh dan manajemen ZIS	0	1	1	2	3	3

Dari perencanaan di atas, tergambar bahwa UHAMKA ingin menaikkan porsentase optimalisasi pilantropi sebagai kultur religi yang berlaku dengan cara meningkatkan fungsi lembaga ZIS serta pembenahan manajemen pengelolaannya melalui pelatihan manajemen zakat maupun pendalaman materi fiqihnya, sehingga fungsi lembaga ZIS dapat dirasakan secara optimal, tidak

saja oleh kalangan kampus namun dapat menjangkau ke luar kampus UHAMKA.

Dari uraian di atas, perencanaan ketenagaan di UHAMKA dapat divisualisasikan dalam gambar sebagai berikut :

Gambar 3.3: Perencanaan Pengadaan Ketenagaan di UHAMKA



3. Rekrutmen Ketenagaan

Rekrutmen ketenagaan merupakan salah satu implementasi dari hasil perencanaan yang diawali dengan analisis kebutuhan pada setiap organisasi atau perusahaan termasuk lembaga pendidikan. Proses rekrutmen tenaga pendidik dan tenaga kependidikan

dalam sebuah lembaga pendidikan adalah salah satu kunci utama dalam menciptakan sumber daya manusia yang profesional namun tetap menjunjung budaya atau kultur lembaga pendidikan tersebut dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Dalam rangka mendapatkan sumber daya manusia (tenaga pendidik dan tenaga kependidikan) yang sesuai dengan perencanaan diperlukan proses rekrutmen yang tepat dan memenuhi syarat. Semakin baik proses rekrutmen yang dilakukan oleh sebuah lembaga pendidikan semakin besar pula kemungkinan lembaga pendidikan tersebut akan memperoleh sumber daya manusia yang memenuhi kriteria yang telah ditentukan. Oleh karenanya rekrutmen sebagai kegiatan manajemen sumber daya manusia tidak dapat terlepas dari kegiatan yang lainnya.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti terhadap pimpinan UHAMKA, Pada Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA, terkait dengan siapa yang berwenang melakukan rekrutmen tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, diketahui bahwa di UHAMKA rekrutmen dilakukan oleh beberapa unsur sesuai dengan status tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang akan direkrut. (1) bagi karyawan magang direkrut oleh wakil dekan II yang membidangi keuangan dan SDM, (2) bagi karyawan tidak tetap ditingkat fakultas direkrut oleh dekan, (3) bagi karyawan tidak tetap di tingkat rektorat direkrut oleh wakil rektor II yang membidangi SDM, (4) bagi karyawan tetap direkrut oleh rektor, bagi dosen tidak tetap direkrut oleh dekan, dan (5) bagi dosen tetap direkrut oleh rektor.

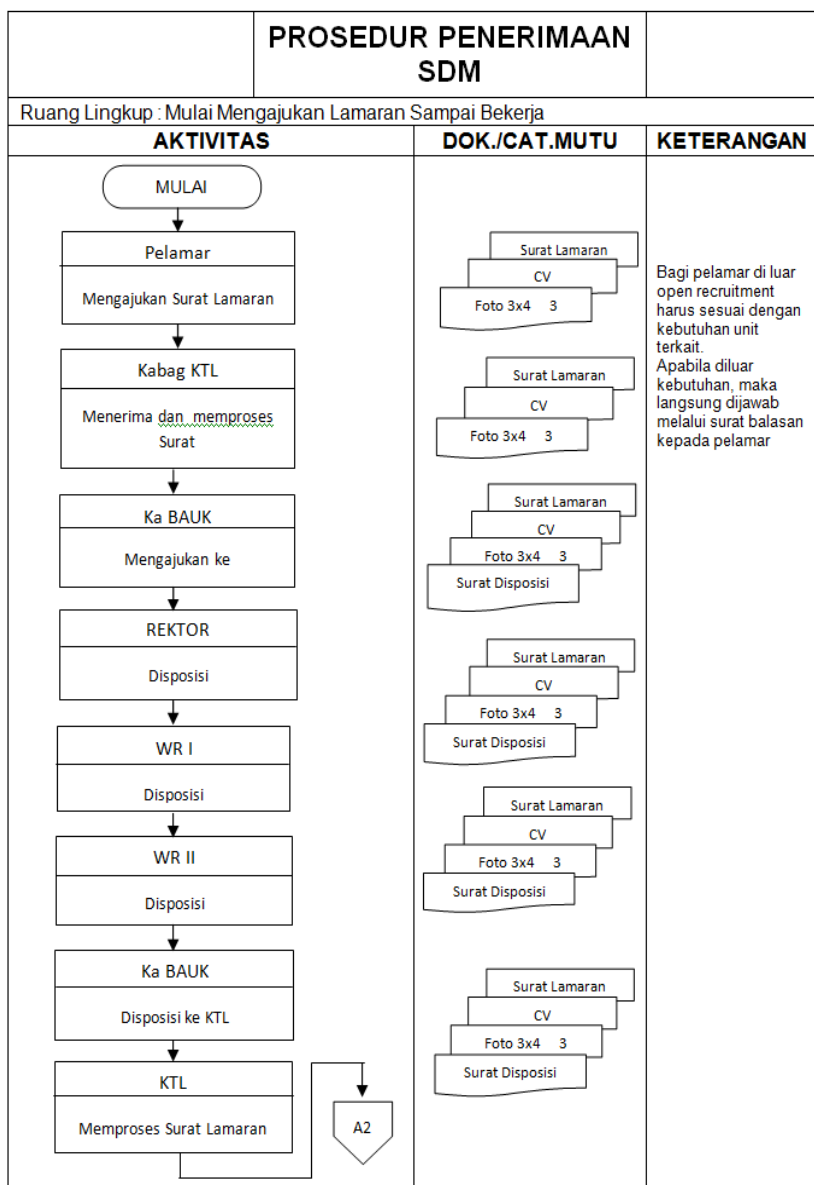
a. Mekanisme Rekrutmen Ketenagaan di UHAMKA

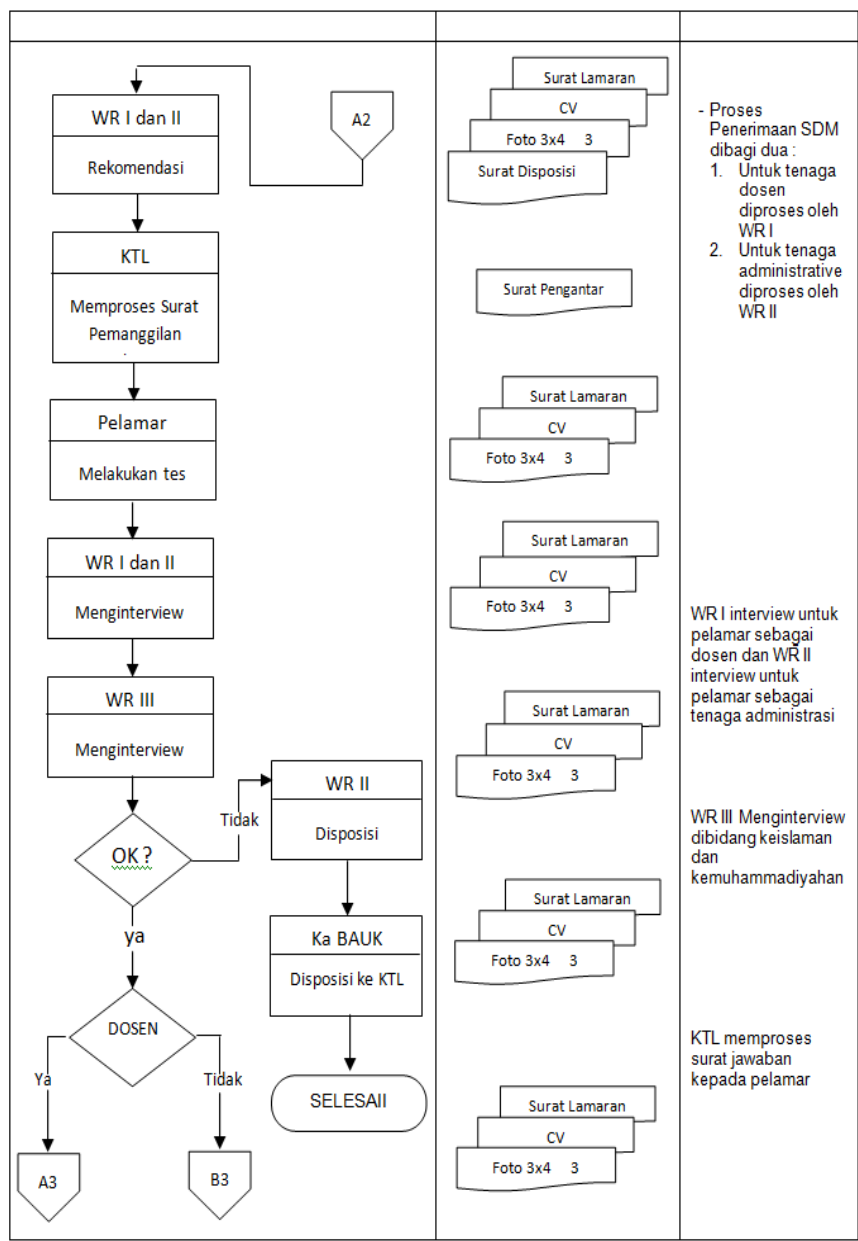
Mekanisme rekrutmen pegawai dalam sebuah organisasi merupakan hal yang sangat penting untuk mendapatkan sumber daya manusia sebanyak mungkin

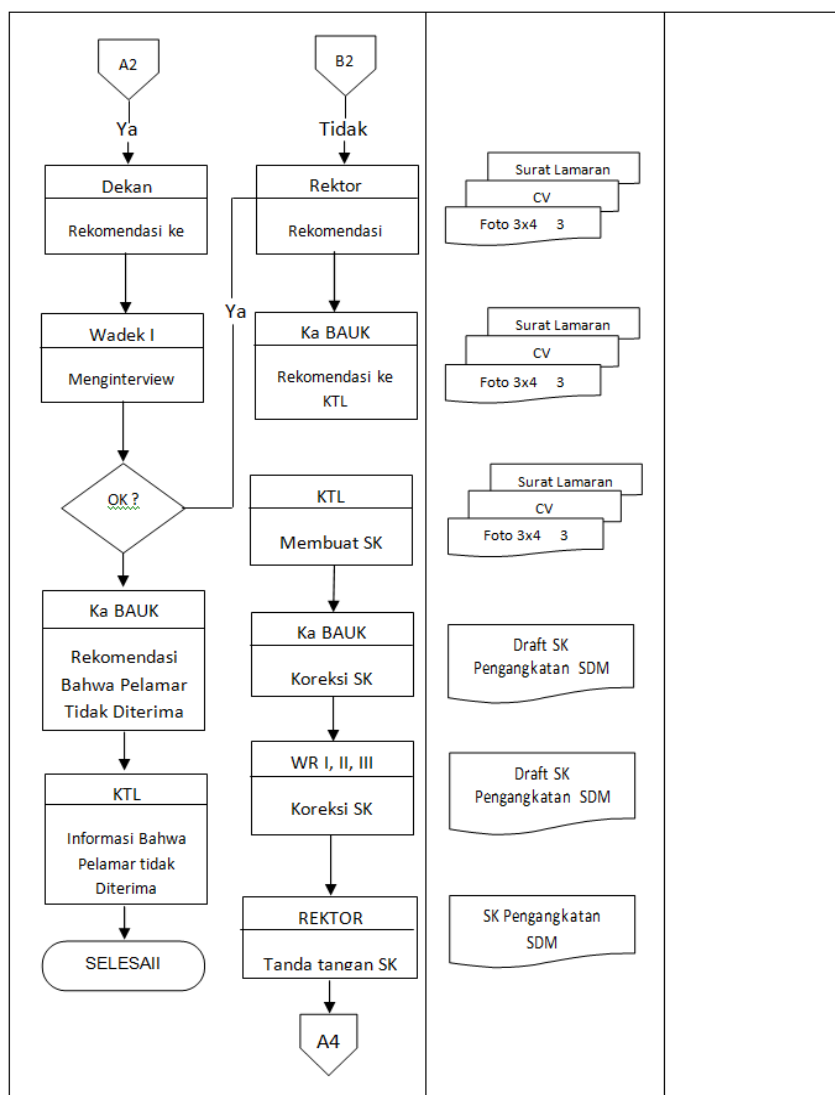
sehingga memungkinkan pihak manajemen atau pimpinan dalam sebuah lembaga untuk menyeleksi calon pegawai sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan oleh lembaga tersebut. Semakin banyak calon yang dikumpulkan maka akan semakin baik, karena kemungkinan untuk mendapatkan calon terbaik akan semakin besar. Mekanisme rekrutmen akan sangat berpengaruh kepada kualitas sumber daya manusia yang akan didapatkan oleh sebuah lembaga atau organisasi.

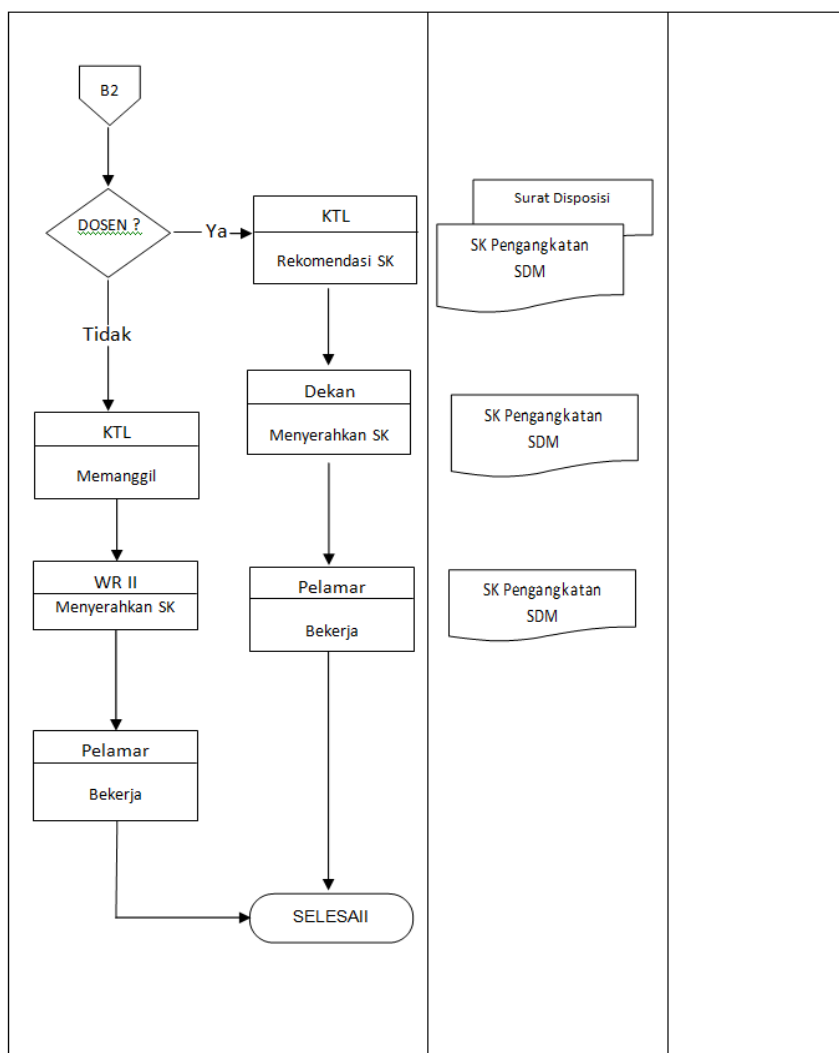
Berdasarkan wawancara dengan pimpinan UHAMKA diketahui bahwa UHAMKA telah memiliki prosedur tetap dimulai dengan pembentukan tim seleksi, dalam teknis rekrutmen diawali dengan mengadakan pengumuman penerimaan dosen dan karyawan baru yang dipublikasikan secara terbuka di lingkungan kampus, selanjutnya adalah penerimaan pendaftaran calon tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan, setelah batas waktu penerimaan selanjutnya adalah kegiatan seleksi dokumen, langkah berikutnya adalah melakukan seleksi tertulis dan wawancara terhadap calon tenaga pendidik dan kependidikan, dan sebagai langkah terakhir adalah penempatan tenaga pendidik dan kependidikan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala biro umum yang juga menangani masalah kepegawaian diketahui bahwa UHAMKA telah memiliki Standar Operasional Prosedur sejak mulai rekrutmen, pelamaran, seleksi sampai penempatan. Berdasarkan studi dokumen SOP dimaksud adalah sebagai berikut :









Dari gambar prosedur penerimaan SDM yang berlaku di UHAMKA di atas dapat diketahui bahwa mekanisme penerimaan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan sejak pelamar mengajukan surat lamaran sampai keputusan apakah pelamar tersebut diterima atau tidak sangat panjang, proses administrasinya melalui beberapa meja dan yang bersangkutan harus mengikuti beberapa kali interview dengan pimpinan sehingga membutuhkan waktu yang lama.

Berbagai pengalaman karyawan UHAMKA dalam proses masuk ke UHAMKA, mulai bekerja sebagai tenaga honorer sampai diangkat menjadi karyawan tetap terungkap pada saat wawancara dengan karyawan, dari hasil wawan cara tersebut dapat diketahui bahwa setiap karyawan mempunyai pengalaman yang beragam terkait dengan rentang waktu pengangkatan baik pada saat dipekerjakan sebagai tenaga honor maupun pengangkatan sebagai karyawan tetap. Rentang waktu sejak melamar sampai dipekerjakan sebagai karyawan tetap mulai nol tahun sampai dua tahu sedangkan pengangkatan sebagai karyawan tetap sejak yang bersangkutan mejadi tenaga honor yakni antara dua sampai delapan tahun.

Rentang waktu pengangkatan sebagai karyawan honor maupun sebagai karyawan tetap sangat tergantung kepada formasi yang ada di UHAMKA, jika pada bidang tertentu sangat dibutuhkan karyawan tentu proses rekrutmen akan sangat cepat dan sebaliknya jika tidak ada formasi seorang pelamar harus menunggu sampai peluang tersebut ada. Pengalaman yang dikemukakan oleh pelamar dengan profesi sebagai farmasis misalnya, yang bersangkutan tidak harus menunggu lama untuk ditetapkan sebagai karyawan honor mengingat UHAMKA saat yang bersangkutan melamar sedang membutuhkan tenaga bidang kesehatan untuk mengisi formasi pelayanan kesehatan di klinik yang dimiliki

UHAMKA, bahkan dalam waktu yang tidak terlalu lama, pada tahun ke dua yang bersangkutan sudah diangkat menjadi karyawan tetap.

Pada umumnya setiap pelamar ingin segera diterima sebagai karyawan pada formasi yang diinginkannya tidak terkecuali mereka yang melamar untuk menjadi karyawan UHAMKA, karena secara psikologis setiap orang memiliki perasaan yang sama, maka waktu penantian untuk diterima lamarannya satu sampai dua tahun tentu terasa lama, baik pada saat dipekerjakan sebagai karyawan honorer maupun pada saat pengangkatan menjadi karyawan tetap, kondisi ini tergambar dari berbagai jawaban para karyawan atas pertanyaan yang diajukan oleh peneliti terkait pengalaman menunggu panggilan untuk diterima sebagai karyawan.

Ungkapan karyawan, yang menyatakan cukup lama juga menjadi karyawan honor di UHAMKA ini, dari mulai satu sampai delapan tahunan. Diungkapkan oleh beberapa karyawan yang menjadi informan dalam penelitian ini, mereka menyatakan harus bersabar kalau ingin diangkat menjadi karyawan tetap. Karena kesabaran itulah beberapa karyawan merasa mendapatkan keberuntungan ditetapkan menjadi karyawan tetap. Namun ada pula karyawan yang tidak sabar, mengeluh atas pengalaman yang pernah dirasakannya saat-saat mengajukan lamaran sampai diterima menjadi karyawan tetap.

Dalam rekrutmen bagi dosen honor maupun karyawan, kondisi dan kejadian-kejadiannya sama seperti pada pengangkatan karyawan, dari hasil wawancara beberapa orang dosen UHAMKA terkait pengalaman mereka dalam proses sampai diangkat menjadi dosen tetap di UHAMKA diketahui masa tunggu dari status sebagai dosen honor sampai diangkat sebagai dosen tetap rentang waktunya rata-rata antara dua sampai delapan

tahun dengan proses sebagaimana juga yang dialami oleh para karyawan.

Seorang calon dosen honor pasti melalui wawancara, walaupun materi wawancaranya tidak sedalam ketika pengangkatan dosen tetap, materi wawancaranya selain persoalan akademik dan hal-hal yang terkait dengan tugas-tugas dosen juga yang terkait dengan bidang al-Islam dan Kemuhammadiyah. Diketahui juga ada dosen yang mengajukan permohonan/lamaran samapi tiga kali, karena berkas lamarannya hilang di secretariat, hal ini menunjukkan kelemahan administrasi dan manajemen pada sekretariat UHAMKA.

b. Sosialisasi Rekrutmen Ketenagaan di UHAMKA

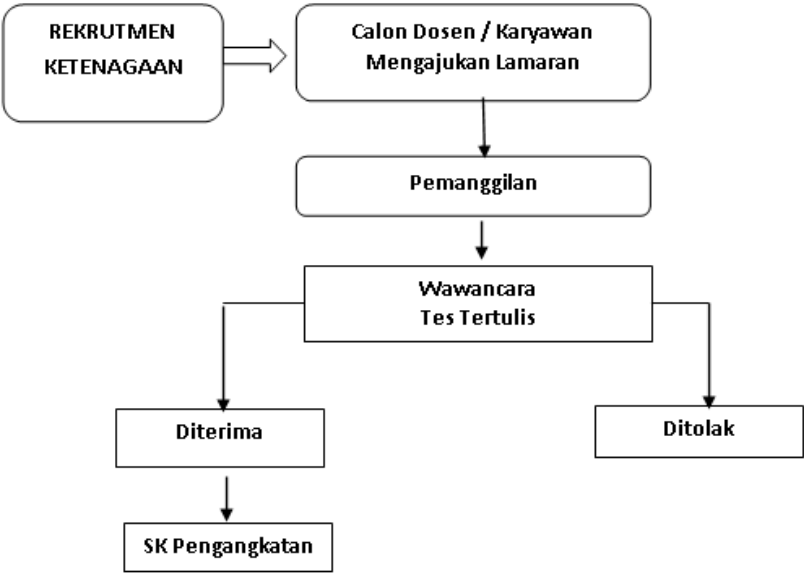
Bagi banyak perusahaan/organisasi, sosialisasi rekrutmen merupakan bagian terpenting agar informasi kebutuhan tenaga dapat diketahui seluas-luasnya oleh masyarakat untuk mendapatkan calon karyawan yang akan diseleksi, sehingga dibutuhkan sebuah cara yang menarik untuk melakukan sosialisasi dimaksud.

Kebutuhan akan ketenagaan di UHAMKA disosialisasikan dengan membuat pengumuman yang dipublikasikan di lingkungan kampus. Dari hasil wawancara dengan bagian kepegawaian diketahui bahwa UHAMKA selama ini tidak melakukan sosialisasi rekrutmen pegawai maupun dosen kepada masyarakat secara luas, hal ini disebabkan oleh beberapa factor antara lain bahwa UHAMKA dalam rekrutmennya tidak pernah dalam jumlah yang banyak karena disesuaikan dengan kemampuan keuangan.

Selain itu UHAMKA tidak melakukan sosialisasi atau publikasi secara luas mengingat tumpukan lamaran yang ada di bagian kepegawaian sangat banyak, bahkan tujuan lamaran banyak juga yang langsung ditujukan kepada rector maupun kepada dekan di berbagai fakultas,

karennya pada saat UHAMKA membutuhkan karyawan atau dosen, bagian kepegawai dapat secara langsung memilih pelamar yang sesuai dengan yang dibutuhkan untuk selanjutnya diproses sesuai mekanisme yang berlaku di UHAMKA, bahkan untuk pengangkatan karyawan atau dosen tetap UHAMKA selalu memprioritaskan dosen dan karyawan yang sudah lama mengabdikan sebagai tenaga honor.

Dari uraian diatas terkait dengan rekrutmen ketenagaan yang dilakukan oleh UHAMKA dapat divisualisasikan dalam gambar sebagai berikut :



Gambar 3.4: Rekrutmen Ketenagaan di UHAMKA

4. Seleksi dan Penempatan Ketenagaan

Dalam rangka memperoleh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan sesuai dengan kriteria yang

dibutuhkan, seleksi terhadap calon tenaga pendidik dan calon tenaga kependidikan menjadi suatu hal yang sangat penting sekaligus memerlukan proses seleksi yang tepat. Dengan kata lain bahwa seleksi dilakukan dalam rangka mendapatkan SDM yang tepat untuk pekerjaan-pekerjaan yang tepat.

Seleksi pada dasarnya adalah bagian dari program pengadaan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan pada sebuah lembaga pendidikan, pelaksanaan seleksi pada sebuah organisasi biasanya dilaksanakan oleh sebuah panitia seleksi yang ditetapkan oleh SK pimpinan lembaga pendidikan tersebut yang kepanitiaan tersebut biasanya melekat pada jabatan yang berkaitan dengan bidang pekerjaan pegawai.

Seleksi juga sangat berperan penting dalam penempatan tenaga kerja pada sebuah lembaga pendidikan baik tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan, tanpa adanya seleksi yang baik dan benar sulit untuk dapat menempatkan seseorang pada posisi yang sesuai dengan kemampuan dan keterampilannya, penempatan seorang pegawai yang tepat pada posisi jabatan yang tepat akan membantu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

a. Seleksi dan Penempatan Ketenagaan di UHAMKA

Sebelum pengangkatan dan penempatan dosen dan karyawan, UHAMKA terlebih dahulu melakukan seleksi calon dosen dan karyawan. Berdasarkan hasil wawancara diketahui bahwa kepala tata usaha pada setiap unit kerja dan fakultas mempunyai kewenangan untuk melakukan seleksi terhadap karyawan magang, sedangkan penempatan karyawan magang diputuskan oleh wakil dekan II pada setiap fakultas. Untuk dosen dan karyawan baik tetap maupun tidak tetap diseleksi oleh tim yang telah dibentuk oleh UHAMKA dengan SK Rektor, hanya dalam kewenangan penempatan yang

berbeda, dosen dan karyawan tidak tetap ditempatkan oleh dekan sedangkan dosen dan karyawan tetap ditetapkan oleh rektor.

Ada dua jenis seleksi yang dilakukan oleh UHAMKA dalam rangka penerimaan dosen dan karyawan, baik untuk tenaga honorer maupun untuk pengangkatan dosen dan karyawan tetap; *pertama*, adalah seleksi dokumen, hal ini merupakan pekerjaan awal yang sifatnya standar, seleksi dokumen dianggap penting oleh UHAMKA, melalui seleksi dokumen pada tahap awal UHAMKA telah mendapatkan informasi administrasi dari calon dosen dan karyawan, tinggal mencocokkan dengan kebutuhan yang ada. jenis *kedua*, adalah seleksi yang berhubungan dengan pengetahuan dan keterampilan calon dosen dan karyawan, seleksi ini melalui seleksi secara tertulis (tes tertulis) dan wawancara (tes lisan), seleksi jenis kedua ini UHAMKA telah menugaskan tim yang di SK kan oleh rektor, tim tersebut melibatkan unsur-unsur pimpinan terkait seperti bidang akademik, bidang kemahasiswaan, bidang sumber daya manusia, bidang al-Islam dan Kemuhammadiyah serta beberapa tenaga yang ditunjuk oleh rektor berdasarkan kapasitas yang dimilikinya.

Kebijakan UHAMKA dalam melakukan seleksi dilaksanakan dua kali bagi setiap dosen dan karyawan tetap, seleksi pertama tujuannya untuk pengangkatan dosen dan karyawan pada status 80%, artinya masa percobaan yang berlaku satu tahun, dosen dan karyawan tetap pada masa ini memperoleh gaji pokok 80%. Setelah satu tahun dosen dan karyawan tersebut di seleksi kembali, seleksi pada tahap ini lebih menekankan kepada evaluasi kinerja selama satu tahun dengan memperdalam pengetahuan agama dan kemantapan ideologi, apabila menunjukan prestasi baik maka baginya berpeluang untuk naik status tetapnya menjadi 100% dan mendapatkan gaji penuh 100%.

Pada persinsipnya bentuk tes pertama dan kedua sama, baik pada mekanisme maupun konten materi yang diujikan. Sebelum dilakukang tes, biro umum telah melakukan seleksi dokumen yang berkaitan dengan tingkat pendidikan, riwayat hidup dan bukti telah mengabdikan di UHAMKA. Proses seleksi cukup obyektif karena karyawan yang telah lulus 80% tidak otomatis lulus pada tahap ke dua. Jika tidak menunjukkan perubahan ke arah yang lebih baik, khususnya dalam komponen pelaksanaan tugas dan kompetensi religius (seperti membaca al-qur'an, shalat, thaharah). UHAMKA memang mendahulukan aspek keterampilan/kemampuan beribadah sebagai instrumen personal karyawan dengan estimasi bahwa seseorang yang memiliki keterampilan/aplikasi ibadah akan memiliki perilaku yang dapat mendukung menjadi SDM yang amanah.

b. Materi Seleksi Calon Ketenagaan di UHAMKA

Berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan UHAMKA, diketahui bahwa materi seleksi calon dosen dan karyawan tetap UHAMKA mencakup; 1) Materi akademik sesuai dengan kebutuhan, 2) Keterampilan kerja, 3) Sikap kerja, dan 4) Ideologis. Materi seleksi di UHAMKA lebih ditekankan kepada masalah-masalah yang berkaitan dengan nilai-nilai keIslaman, namun secara umum materi seleksi sudah ada, baik tes tertulis maupun tes lisan atau wawancara. Materi tes tertulis dengan tes lisan tidak jauh berbeda yaitu psikotest, al-Islam dan Kemuhammadiyah, bahasa Inggris, dan keterampilan computer. Pada tes lisan atau wawancara para calon karyawan maupun dosen ditanya sekitar pengetahuan umum dan lebih mendalam tentang pengetahuan agama, bahkan mereka diminta untuk membaca al-quran, praktek sholat dengan bacaannya, praktek wudlu, dan tayamum.

Materi tes tertulis antara dosen dan karyawan secara umum adalah sama-sama ada psiko test, pengetahuan umum, bahasa inggris, al-Islam dan kemuhammadiyah, khusus bagi dosen ada tes yang terkait dengan kemampuan IT dan kompetensi mengajar sedangkan bagi karyawan ada khusus terkait dengan kompetensi tentang pelayanan pelanggan. hanya saja ada penekanan dalam beberapa faktor seperti tentang komitmen terhadap UHAMKA dan Muhammadiyah yang ditunjukkan dengan komitmen terhadap pekerjaan.

Setiap dosen yang akan diangkat sebagai dosen tetap diwawancarai oleh empat orang wakil rektor, secara bergantian, yang ditanya sekitar tugas-tugas dosen dan membicarakan masalah-masalah yang berhubungan dengan proses belajar mengajar. Setiap calon dosen tetap paling banyak ditanya dan di tes oleh wakil rektor IV, setiap calon dosen tetap membaca al-quran, bacaan-bacaan sholat dan juga ditanya sekitar Muhammadiyah dan ajaran Islam.

Selain materi sebagai mana di atas, setiap calon dosen tetap juga ditanya sekitar kompetensi keilmuan, tentang kesiapan mengajar, pengembangan kampus UHAMKA dan komitmen terhadap UHAMKA dan persyarikatan Muhammadiyah, materi tersebut merupakan ranah para wakil rektor I, II, dan III.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa setkiap calon dosen atau karyawan baik pada saat akan ditetapkan sebagai karyawan honor atau diangkat menjadi karyawan atau dosen tetap baik ketika ditetapkan dengan status 80% maupun pada saat akan ditetapkan menjadi 100% selalu mengikuti tes tertulis dan wawancara dengan berbagai materi yaitu tes potensi akademik, tes kemampuan bidang pekerjaannya dan yang lebih utama adalah tes yang terkait dengan kemampuan membaca al-quran, bacaan shalat, praktek (gerakan

shalat), wawasan keagamaan dan sekitar idiologi Muhammadiyah.

c. *Kriteria Standar Penerimaan Ketenagaan di UHAMKA*

Seleksi administrasi yang dilanjutkan dengan tes tertulis dan tes lisan salah satu tujuannnya adalah untuk mendapatkan calon tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang memenuhi standar yang telah ditentukan oleh UHAMKA. Standar kepegawaian menjadi sangat penting bagi sebuah organisasi, karena tanpa standar yang jelas kinerja organisasi tidak akan efektif dan tidak mencapai tujuan serta target dengan baik.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan UHAMKA, diketahui bahwa standar dalam penerimaan ketenagaan telah ada diatur dalam standar mutu UHAMKA. Dalam standar mutu UHAMKA diketahui persyaratan dosen tetap adalah : a) laki-laki atau perempuan beragama Islam, b) berkewarganegaraan Indonesia, c) pendidikan minimal S2 bidang yang sesuai dengan mata kuliah yang diampu, d) mengamalkan syariat Islam, berakhlak mulia, dan berwawasan luas, e) memiliki kemampuan mengelola proses pembelajaran, f) bersedia melaksanakan amanat persyarikatan untuk mencapai tujuan pendidikan Muhammadiyah, g) bersedia menghidmatkan diri dalam melaksanakan tugas paling kurang empat hari dalam seminggu dan berpartisipasi aktif dalam mengembangkan program studi, h) memiliki dedikasi dan loyalitas yang tinggi, serta komitmen yang kuat untuk memajukan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni di fakultasnya, i) memiliki tanggungjawab untuk memajukan dan mengembangkan program studi dan persyarikatan Muhammadiyah, j) Aktif dalam kegiatan persyarikatan Muhammadiyah di tingkat ranting/cabang/daerah/wilayah/pusat/ortom, k) dapat membaca al-Qur'an, l) sehat jasmani dan rohani

Sedangkan persyaratan untuk tenaga kependidikan sebagai berikut : a) laki-laki atau perempuan beragama Islam, berkewarganegaraan Indonesia, b) pendidikan minimal D3 sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan, c) usia maksimal 35 tahun, d) mengamalkan syariat Islam, berakhlak mulia, dan berwawasan luas, e) bersedia melaksanakan amanat persyarikatan untuk mencapai tujuan pendidikan Muhammadiyah, f) bersedia menghidmatkan diri dalam melaksanakan tugas selama 48 jam per minggu, g) memiliki dedikasi dan loyalitas yang tinggi, h) memiliki tanggungjawab untuk memajukan dan mengembangkan UHAMKA dan persyarikatan Muhammadiyah, i) dapat membaca al-Qur'an, j) sehat jasmani dan rohani

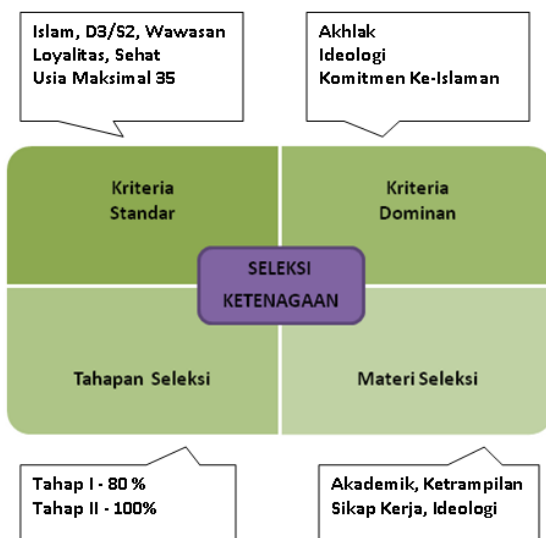
Berdasarkan hasil wawancara dengan wakil rektor, dari sekian banyak persyaratan untuk diangkat menjadi dosen atau karyawan tetap di UHAMKA diketahui bahwa kriteria dominan yang menjadi acuan seleksi dan penempatan ketenagaan adalah masalah akhlak, idiologi dan komitmen terhadap nilai-nilai kemuhammadiyah, alasannya sangat sederhana bahwa keterampilan dan wawasan seseorang dapat ditambah melalui pelatihan-pelatihan yang tidak terlalu rumit, sementara nilai diri adalah sesuatu yang tidak mudah dirubah dengan sederhana.

Tidak bisa dipungkiri bahwa UHAMKA ini adalah perguruan tinggi milik Muhammadiyah, karenanya dalam banyak hal harus mendahulukan ciri dari Muhammadiyah yaitu ketaatan dalam melaksanakan ajaran agama Islam dan ini harus tertanam sejak awal pada semua jajaran pimpinan, dosen dan karyawan di UHAMKA. Karena itulah dalam setiap penerimaan calon dosen maupun karyawan di UHAMKA ini selalu ditekankan dengan dasar-dasar ajaran Islam, mereka mutlak wajib bisa mengaji dan shalat dengan baik, dan itulah yang selalu ditekankan pada saat wawancara. Jadi dari

sekian banyak kriteria dosen dan karyawan yang akan diterima di UHAMKA masalah keberagamaan menjadi kriteria yang paling dominan untuk ditanamkan sejak awal., profesionalisme dan keterampilan juga sangat penting, namun keterampilan itu bisa dilatihkan dalam waktu yang tidak terlalu lama, sementara sikap, prilaku dan komitmen butuh pembinaan yang lebih serius.

Atas kebijakan demikian itulah maka proses seleksi pada saat wawancara lebih menekankan kepada pemahaman agama secara lebih luas dan detail, tidak saja berkaitan dengan masalah idiologi tetapi lebih dari itu UHAMKA sangat memperhatikan kemampuan calon dosen dan karyawan dalam bidang ibadah praktis seperti membaca al-quran, kefasihan melafalkan bacaan shalat serta praktek gerakan sholat sesuai yang dituntunkan oleh Nabi Muhammad saw.

Dari uraian di atas terkait dengan seleksi ketenagaan yang dilakukan oleh UHAMKA dapat divisualisasikan dalam gambar sebagai berikut :



Gambar 3.5: Seleksi Ketenagaan di UHAMKA

5. Pengembangan Ketenagaan di UHAMKA

Pengembangan sumber daya manusia adalah sebuah usaha yang terencana dilakukan oleh suatu lembaga atau organisasi dalam rangka meningkatkan kompetensi pegawai secara individu yang akan berdampak kepada kinerja organisasi. Pengembangan sumber daya manusia dapat dilakukan melalui program-program pelatihan, pendidikan dan pengembangan karier, kaitannya dengan upaya peningkatan sumber daya manusia yang sudah ada, baik peningkatan pengetahuannya maupun peningkatan keterampilannya sekaligus dapat memfasilitasi pegawai untuk peningkatan karier ke jenjang yang lebih tinggi.

Pengembangan sumber daya manusia pada sebuah organisasi terkait erat dengan tujuan organisasi tersebut, program-program yang dirancang dalam pengembangan sumber daya manusia itu harus dibuat sejalan dengan cita-cita organisasi, termasuk kemampuan mensikapi kebijakan-kebijakan baru organisasi, karenanya program pengembangan sumber daya manusia harus dibuat berdasarkan suatu analisis yang cermat akan keinginan organisasi dan tentunya berdasarkan hasil evaluasi kegiatan yang sudah berlangsung.

a. Strategi Pengembangan SDM di UHAMKA

Pengembangan sumber daya manusia pada sebuah organisasi tidak dapat dilakukan sekedarnya, tetapi sebaliknya pengembangan SDM harus dilakukan berdasarkan sebuah perencanaan yang baik untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Demikian hal dengan UHAMKA, perguruan tinggi yang memiliki visi dan misi yang terukur memerlukan sumber daya manusia yang juga terukur yang setiap saat dievaluasi oleh pimpinan, hasil evaluasi inilah yang dijadikan dasar menentukan strategi pengembangan SDM di UHAMKA.

Berdasarkan wawancara dengan pimpinan UHAMKA diketahui bahwa strategi pengembangan SDM dimulai dengan penyusunan uraian jabatan struktural dan jabatan fungsional umum di lingkungan UHAMKA, selanjutnya melakukan peningkatan standar kualifikasi SDM di lingkungan UHAMKA, berdasar konsep peningkatan standar tersebut diselenggarakan pelatihan-pelatihan untuk mendukung profesionalitas dan peningkatan kinerja SDM UHAMKA. Termasuk dalam strategi pengembangan SDM adalah tersusunnya sistem penilaian kinerja pegawai yang efektif dan Konsistensi dalam melaksanakan *reward and punishment*.

b. Tahapan-tahapan pengembangan SDM di UHAMKA

Berdasarkan wawancara dengan pimpinan UHAMKA terdapat tahapan-tahapan pengembangan SDM di UHAMKA adalah 1) evaluasi tingkat kepuasan stakeholders atas kinerja dan pelayanan SDM UHAMKA, 2) menyusun standar kinerja, 3) melakukan training sesuai kebutuhan kerja, 4) monitoring dan evaluasi, 4) *reward and punishment*

c. Jenis Pengembangan Peningkatan Mutu Ketenagaan di UHAMKA

Berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan UHAMKA diketahui ada beberapa jenis pengembangan peningkatan mutu di UHAMKA antara lain adalah: (1) pengembangan kemampuan akademik untuk dosen (studi lanjut), (2) training kepemimpinan, manajemen, organisasi dan ideologi bagi pimpinan, (3) training keterampilan untuk tenaga kependidikan, (4) penanaman ideologi bagi seluruh tenaga SDM UHAMKA.

UHAMKA secara berkesinambungan senantiasa melaksanakan pelatihan-pelatihan bagi dosen dan karyawan baik yang berstatus dosen dan karyawan tetap maupun dosen dan karyawan honor. pelaksanaan

pelatihan secara teknis diselenggarakan oleh berbagai unit yang terkait seperti lembaga penjaminan mutu, lembaga penelitian dan pengembangan, lembaga pengabdian kepada masyarakat. Pelatihan bagi dosen lebih diarahkan kepada yang bersifat pengembangan budaya akademik seperti pelatihan penulisan karya tulis ilmiah, pelatihan pembuatan proposal penelitian, pelatihan pembuatan proposal pengabdian kepada masyarakat, pembinaan tentang standar mutu dosen, biasanya pelatihan seperti itu sekaligus dengan penyelenggaraan workshop. Pelatihan bagi karyawan lebih ditekankan kepada peningkatan keterampilan kerja, baik yang bersifat teknis maupun yang bersifat budaya pelayanan.

UHAMKA mewajibkan seluruh dosen dan karyawan baik tetap maupun tidak tetap, bahkan pimpinan untuk mengikuti baitul arqom, sebuah forum pembinaan yang terkait dengan keagamaan. Pada baitul arqom ini diberikan materi wawasan keagamaan dan kemuhammadiyah, meneguhkan idiologi dan aqidah serta pelajaran yang sifatnya praktis seperti tentang thoharoh dan ibadah shalat, dengan baitul arqom ini diharapkan seluruh dosen dan karyawan UHAMKA dapat melaksanakan ajaran agama dengan sebaik-baiknya yang akan berdampak pada etos kerja yang baik, dan pada akhirnya akan membesarkan UHAMKA.

Dalam hal peningkatan karier dosen dan karyawan, UHAMKA memberikan peluang seluas-luasnya kepada dosen yang akan melanjutkan studi kejenjang yang lebih tinggi, dalam hal ini UHAMKA sangat membantu dan bahkan mendorong dosen untuk dapat studi lanjut, rektor UHAMKA pasti mengizinkan dosen yang akan studi lanjut dengan beasiswa dari pemerintah baik di dalam maupun di luar negeri, bahkan lebih dari itu UHAMKA memberikan bantuan biaya kuliah kepada dosen yang studi lanjut secara mandiri

(tidak sedang menerima beasiswa dari BPPS) yang diatur oleh SK Rektor.

Dokumen SK Rektor nomor 364/A.01.01/2008 tentang “peraturan pemberian bantuan biaya studi lanjut S-2 dan S-3 bagi dosen tetap Universitas Muhammadiyah Prof. DR. UHAMKA berisi beberapa poin penting antara lain: (1) bantuan biaya studi lanjut S2 di dalam negeri diberikan sebesar Rp.5.000.000,- (lima juta rupiah) setiap semester, (2) bantuan biaya studi lanjut S3 di dalam negeri diberikan sebesar Rp.7.000.000,- (tujuh juta rupiah) setiap semester, (3) bantuan biaya studi lanjut S2 dan S3 di luar negeri dengan biaya BPPS/beasiswa pemerintah atau lembaga lainnya, mendapat biaya pengurusan (pembuatan) paspor, visa, dan fiscal sebesar Rp.2000.000,- (dua juta rupiah), (4) bantuan biaya studi lanjut untuk S2 diberikan selama 4 (empat) semester dan untuk S3 diberikan selama 5 (lima) semester.

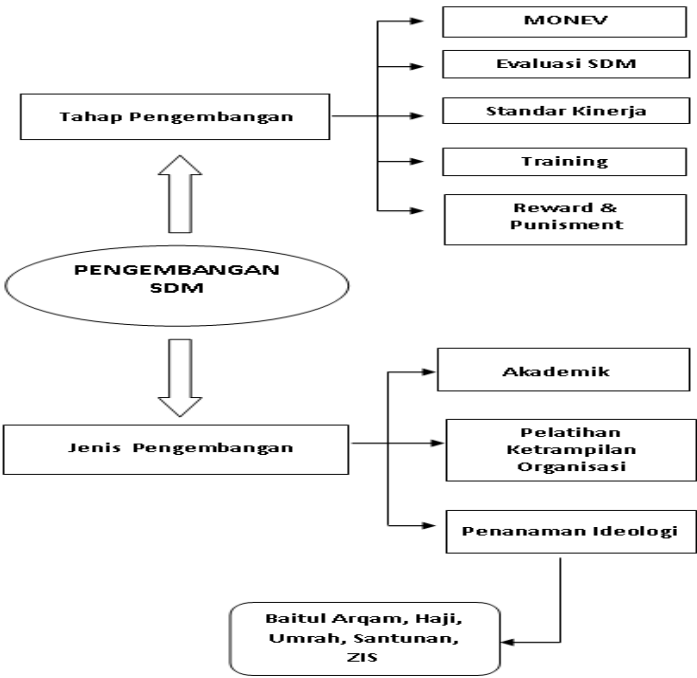
Beberapa dosen dan karyawan yang diwawancarai oleh peneliti mengakui pernah mengikuti pelatihan yang diselenggarakan oleh universitas maupun oleh fakultas. Ketika ditanya, apakah bapak/ibu pernah mengikuti pelatihan? Jika ya, apa saja pelatihan yang pernah bapak/ibu ikuti?. Rata-rata menyatakan sudah pernah walaupun menjawab secara bervariasi, namun dipastikan dari seluruh dosen dan karyawan yang diwawancarai pernah mengikuti pelatihan baitul arqom, pelatihan seperti bahasa Inggris, bahasa Arab, pelatihan pengelolaan jurnal ilmiah, pelatihan metodologi mengajar, pelatihan penyusunan kurikulum, pelatihan karya tulis ilmiah diikuti oleh dosen secara tidak merata.

Demikian halnya di kalangan karyawan, dipastikan seluruhnya pernah mengikuti baitul arqom, namun pelatihan lain seperti pelatihan *one day service* untuk pelayanan penerimaan mahasiswa baru, pelatihan tentang karakter building, pelatihan manajerial skill, pelatihan akuntansi staf keuangan, pelatihan bahasa Inggris diikuti

oleh karyawan secara tidak merata, artinya disesuaikan dengan job dari masing-masing karyawan yang ada.

Bentuk lain yang diberikan UHAMKA kepada dosen dan karyawan dalam rangka peningkatan pengembangan SDM yang bertujuan untuk memperbaiki giroh bekerja adalah memberikan bantuan umroh Rp.10.000.000,- kepada dosen dan karyawan teladan setiap tahun yang diumumkan pada saat wisuda, selain itu UHAMKA memberangkatkan dua orang dosen dan dua orang karyawan setiap tahun untuk melaksanakan ibadah haji, dalam rangka keadilan pemberangkatan haji ditentukan melalui seleksi.

Dari uraian di atas terkait dengan pengembangan ketenagaan yang dilakukan oleh UHAMKA dapat divisualisasikan dalam gambar sebagai berikut :



Gambar 3.6: Pengembangan SDM UHAMKA

6. Evaluasi Kinerja Ketenagaan

Evaluasi kinerja adalah suatu proses penilaian terhadap ketenagaan pada sebuah organisasi dalam suatu periode tertentu. Evaluasi ini dilakukan dalam rangka menilai kinerja pegawai sekaligus untuk membantu karyawan mengerti kualitas kerja mereka dan dapat mengidentifikasi hal-hal yang perlu diperbaiki untuk melakukan usaha peningkatan kualitas kerja, mengembangkan kemampuan, meningkatkan keterampilan untuk perbaikan kinerja dimasa yang akan datang.

Selain membantu karyawan, yang lebih urgen dari sebuah evaluasi kinerja adalah untuk kepentingan yang lebih besar yaitu kepentingan organisasi, dalam hal ini pimpinan memerlukan evaluasi terhadap kinerja pegawai pada masa yang sudah berjalan sebagai dasar penentu kebijakan bidang sumber daya manusia pada masa yang akan datang,

a. Pelaksana Evaluasi Ketenagaan di UHAMKA

Berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan UHAMKA, pelaksanaan evaluasi ketenagaan di UHAMKA melibatkan banyak unsur yakni lembaga penjaminan mutu (penjamu), kepala tata usaha (KTU) pada setiap fakultas dan unit-unit kerja tingkat universitas, wakil dekan II yang membidangi keuangan dan sumber daya manusia, dekan yang bertanggungjawab pada fakultas yang dipimpinannya, biro umum tingkat universitas, wakil rektor II yang membidangi keuangan dan sumber daya manusia tingkat universitas, rektor sebagai penanggungjawab keseluruhan kegiatan.

b. Mekanisme Evaluasi Ketenagaan di UHAMKA

Evaluasi terhadap kinerja sumber daya manusia pada sebuah organisasi dilakukan berdasarkan kebutuhan organisasi tersebut, agar evaluasi dapat dilakukan dengan

sebaik-baiknya dan menghindari subyektifitas penilainya maka perlu dibuat mekanisme atau prosedur yang standar berlaku pada organisasi bersangkutan. Biasanya yang melakukan evaluasi terhadap karyawan adalah atasan langsung, tetapi juga tidak sedikit organisasi yang membuat tim khusus untuk keperluan tersebut agar penilaian bisa dilakukan dengan seobyektif mungkin tidak didasarkan atas suka tidak suka atasan kepada bawahannya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan UHAMKA diketahui bahwa mekanisme evaluasi ketenagaan di UHAMKA dibagi menjadi dua katagori; *pertama*, katagori tenaga pendidik mekanismenya dimulai dengan kegiatan yang dilakukan oleh ketua program studi mengumpulkan data dari absensi dan hasil survey atas kinerja dosen dalam satu semester langkah selanjutnya adalah melakukan analisis bersama dengan pimpinan, hasil analisis selanjutnya dikelompokkan berdasarkan kelompok masalah, selanjutnya merumuskan langkah solusi yang harus diambil, terakhir adalah melakukan tindakan perbaikan sistem dan perbaikan personal

Kedua, katagori tenaga kependidikan, mekanismenya tidak jauh berbeda dengan mekanisme yang dilakukan pada evaluasi untuk tenaga pendidik. Mekanisme evaluasi untuk tenaga kependidikan dimulai dengan penilaian oleh pimpinan sekali dalam setahun sesuai dengan tingkatan unit kerja, langkah selanjutnya adalah melakukan analisis hasil evaluasi dengan pimpinan, hasil evaluasi kemudian di kelompokkan sesuai dengan masalah yang muncul, selanjutnya merumuskan langkah-langkah solusi yang akan diambil dan pada langkah terakhir adalah tindakan perbaikan sistem dan perbaikan kapasitas personal.

Karena dosen dan karyawan UHAMKA itu adanya di Fakultas, maka yang memperhatikan, melihat dan

mengamati baik tidaknya seorang dosen dan karyawan dalam melaksanakan tugas pihak fakultas lebih mengetahui, karyawan universitas juga banyak, terdiri dari beberapa biro, tetapi jika dibandingkan tetap lebih banyak karyawan yang bertugas di fakultas. Mekanisme penilaian terhadap dosen dan karyawan sudah berjalan, pimpinan fakultas dan universitas sering melakukan rapat yang juga membicarakan masalah kinerja karyawan dan dosen, dalam kasus-kasus tertentu dan mendesak UHAMKA mengadakan forum evaluasi untuk itu, tergantung unit mana yang ada masalah.

Dekan pada setiap fakultas berwenang memberikan teguran baik lisan maupun teguran tertulis kepada dosen dan karyawan yang kurang baik dalam melaksanakan tugasnya, bahkan ketua program studi pun mempunyai wewenang untuk menegur dosen yang bermasalah, karena dosen berada pada kewenangan ketua program studi. Jika tingkat fakultas tidak dapat menangani persoalan yang, biasanya dibawa ke tingkat universitas, terutama bagi dosen dan karyawan tetap, di tingkat rektoratlah diambil solusi tindakan apa yang akan diambil.

c. Tindak Lanjut Hasil Evaluasi di UHAMKA

Pasca melaksanakan evaluasi terhadap kinerja sumber daya manusia yang beraktivitas pada sebuah organisasi, maka organisasi tersebut akan mendapatkan peta berkaitan dengan kinerja sumber daya manusia dimaksud. Peta dimaksud dapat berupa kendala-kendala yang dihadapi oleh sumber daya manusia atau sehingga diperoleh gambaran tentang kelemahan-kelemahan yang terjadi atau sebaliknya dapat juga muncul gambaran tentang prestasi-prestasi dari tenaga kerja dalam beraktivitinya. Apapun kesimpulannya, hasilnya sebuah evaluasi akan menjadi dasar untuk menentukan langkah-langkah selanjutnya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan UHAMKA, hasil evaluasi yang telah dilakukan sangat penting, hasil evaluasi tersebut dijadikan sandaran atau pijakan untuk merumuskan kebijakan tentang sumber daya manusia yang terkait dengan promosi, demosi, mutasi, punishment lainnya serta reward. Hasil evaluasi juga dijadikan pertimbangan utama dalam penyempurnaan sistem pengelolaan sumber daya manusia dalam rangka peningkatan kualitas UHAMKA. Rencana strategis UHAMKA yang dibuat setiap lima tahun didasari atas hasil evaluasi yang telah dilakukan.

Hasil evaluasi dari kerja tim terhadap karyawan dan dosen di UHAMKA, akan dijadikan dasar untuk membuat rencana strategis, khususnya ketika membuat program yang berhubungan dengan kinerja dosen dan kinerja karyawan yang oleh UHAMKA dibuat setiap lima tahun sekali. Biasanya dalam pembuatan rencana itu dilihat hasil evaluasinya, kira-kira pembinaan apa yang harus dilakukan oleh UHAMKA kepada dosen dan karyawan pada lima tahun yang akan datang, agar kelemahan-kelemahan sebagai mana hasil evaluasi tidak muncul kembali, yang dilihat bukan hanya dari sisi kelemahannya saja tetapi juga hal-hal yang telah baik menurut hasil evaluasi juga dijadikan pertimbangan untuk menentukan langkah berikutnya, karena jika tidak ada pembinaannya lebih lanjut, kinerja yang hari ini baik belum tentu bertambah baik, bisa-bisa yang terjadi malah menurun.

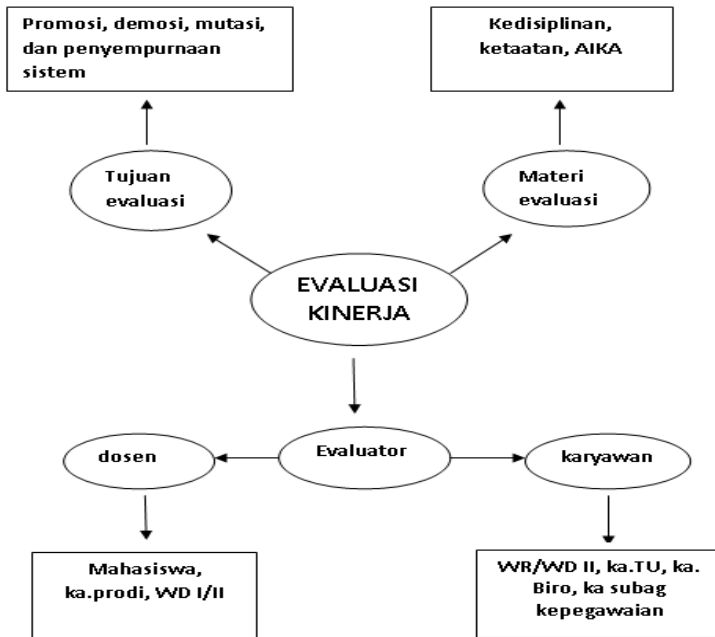
Program-program yang dituangkan dalam rencana strategis UHAMKA setiap lima tahun itu senantiasa berpijak dari hasil evaluasi yang dilakukan oleh UHAMKA secara keseluruhan, baik itu bidang akademik, bidang sarana prasarana, bidang keuangan, bidang al-Islam dan Kemuhammadiyah, bidang kemahasiswaan, bidang pengabdian masyarakat dan tentu nya juga bidang sumber daya manusia. Jika pembuatan rencana strategi

tidak berdasarkan hasil evaluasi UHAMKA tidak akan memiliki rencana yang terarah.

Evaluasi terhadap dosen dan karyawan juga dilakukan setiap saat, UHAMKA selalu mengambil kebijakan terkait dengan perkembangannya. Misalnya melakukan mutasi karyawan, jika dinilai tidak cocok di tempat kerja yang sekarang, melakukan teguran kepada karyawan dan dosen yang bermasalah, baik teguran lisan maupun tulisan, memberikan scorsing kepada dosen dan karyawan, bahkan ditingkat fakultas evaluasi dari waktu kewaktu terus dilakukan, bagi dosen yang tidak baik mengajarnya, bila itu dosen honorer pihak fakultas biasa mengambil tindakan dengan tidak lagi memberikan jam mengajar, tetapi jika yang bersangkutan dosen tetap, diproses sampai tingkat rektorat.

Evaluasi juga tidak hanya melihat hal-hal yang buruk, UHAMKA juga memberikan penghargaan kepada dosen dan karyawan yang berprestasi, misalnya memberikan bantuan biaya umroh kepada karyawan dan dosen teladan, itu dilaksanakan tiap tahun, UHAMKA juga memberangkatkan dua orang dosen dan dua orang karyawan ke tanah suci setiap tahun, inipun tentu berdasarkan hasil evaluasi kinerja.

Dari uraian di atas terkait dengan evaluasi ketenagaan yang dilakukan oleh UHAMKA dapat divisualisasikan dalam gambar sebagai berikut :



Gambar 3.7: Evaluasi Kinerja Dosen & Karyawan UHAMKA

C. Pembahasan Temuan Penelitian

Pada bagian ini peneliti melakukan pembahasan atas temuan-temuan penelitian berdasarkan observasi, wawancara dan studi dokumen. Dalam pembahasan ini peneliti membandingkan antara temuan lapangan adanya dengan teori-teori yang terkait, selanjutnya peneliti melakukan analisis apakah temuan lapangan tersebut sesuai dengan teori-teori yang terkait atau tidak bahkan sebaliknya sangat mungkin peneliti menemukan sebuah teori yang tidak relevan jika di terapkan di UHAMKA.

1. Prinsip-prinsip dasar kultur religi yang berlaku di UHAMKA

UHAMKA merupakan bagian integral dari Muhammadiyah, bahkan lebih dari itu. UHAMKA adalah milik persyarikatan Muhammadiyah. Muhammadiyah adalah organisasi yang lahir sebagai alternative berbagai persoalan yang dihadapi umat Islam Indonesia sekitar akhir abad 19 dan awal abad 20, didirikan oleh KH. Ahmad Dahlan tepatnya pada tanggal 8 Dzulhijjah 1330 H bertepatan dengan tanggal 18 Nopember 1912 di Yogyakarta untuk jangka waktu tidak terbatas (*Anggaran Dasar Muhammadiyah*, pasal 2).

Berdirinya Muhammadiyah merupakan konsekuensi logis munculnya pertanyaan sederhana seorang muslim kepada diri dan masyarakat tentang bagaimana memahami dan mengamalkan kebenaran Islam yang telah diimani sehingga pesan global Islam yaitu *rahmatan lil 'alamin* atau kesejahteraan bagi seluruh kehidupan dapat terwujud dalam kehidupan obyektif umat manusia. Kelahiran Muhammadiyah merupakan bagian dari daya kreatif umat Islam Indonesia. Oleh karena itu, maka sejarah perkembangan Muhammadiyah adalah dinamika dan hubungan daya kreatif intelek manusia muslim dan berbagai persoalan hidup dengan norma ajaran. Perkembangan Muhammadiyah sebagai organisasi gerakan Islam, dakwah dan tajdid mengandaikan persambungan historis antara dimensi normative (wahyu) dengan dunia obyektif berupa daya kreatif manusia. Persambungan tersebut telah mendorong dinamika sejarah yang selalu berkembang dan berubah (Abdul Munir Mulkan, 1990: 1-2).

Dimensi normative (wahyu) sudah sangat tegas dikatakan oleh Muhammadiyah sebagai sebuah landasan berpijak dalam segala aktifitas gerakannya, hal ini tertulis dalam Anggaran Dasar Muhammadiyah bab II pasal empat tentang Identitas dan Asas, selengkapnya berbunyi

(1) Muhammadiyah adalah gerakan Islam, Da'wah Amar Ma'ruf Nahi Munkar dan Tajdid, bersumber pada al-Qur'an dan As-Sunnah. (2) Muhammadiyah berasas Islam.

Dimensi ini lebih dipertegas pada bab III Anggaran Dasar Muhammadiyah pasal enam tentang maksud dan tujuan Muhammadiyah yaitu “menegakan dan menjunjung tinggi ajaran Islam sehingga terwujud masyarakat Islam yang sebenar-benarnya”. Dalam rangka menuju terwujudnya maksud dan tujuan tersebut dipandang perlu adanya berbagai langkah dan usaha sebagai pedoman yang harus dipegang teguh oleh warga persyarikatan Muhammadiyah. Rumusan usaha tersebut dituangkan dalam bab III Anggaran Dasar Muhammadiyah pasal tujuh, selengkapnya berbunyi (1) untuk mencapai maksud dan tujuan, Muhammadiyah melaksanakan da'wah amar ma'ruf nahi munkar dan tajdid yang diwujudkan dalam usaha di segala bidang kehidupan. (2) usaha Muhammadiyah diwujudkan dalam bentuk **amal usaha**, program, dan kegiatan, yang macam dan penyelenggaraannya diatur dalam anggaran rumah tangga. (3) penentu kebijakan dan penanggungjawab amal usaha, program dan kegiatan adalah pimpinan Muhammadiyah (pasal 7).

Mengkaji pasal tujuh Anggaran Dasar Muhammadiyah dapat disimpulkan bahwa dakwah amar ma'ruf nahi munkar yang menjadi ciri gerakan Muhammadiyah dapat terlaksanan diantaranya melalui amal usaha-amal usaha yang dimiliki oleh Muhammadiyah, bahkan lebih dari itu amal usaha Muhammadiyah merupakan elemen terpenting dan sekaligus sebagai sarana dakwah Muhammadiyah yang ada pada garda terdepan. Selain panti asuhan, masjid, rumah sakit, baitul maal, amal usaha yang dianggap paling penting dan menonjol adalah amal usaha bidang pendidikan mulai dari taman kanak-kanak sampai

perguruan tinggi. Karenanya UHAMKA yang merupakan amal usaha Muhammadiyah dibidang pendidikan tinggi sudah sangat tepat apabila memiliki kultur religi dalam segala aktivitasnya.

Prinsip-prinsip kultur religi yang berlaku di UHAMKA sejalan dengan visi pendidikan Muhammadiyah yaitu (1) keislaman, (2) Keindonesiaan, (3) Keunggulan, (4) Kebersamaan, dan (5) Keutuhan. Sejalan pula dengan visi perguruan tinggi Muhammadiyah yaitu : mencetak akademisi yang berjiwa tauhid sebagai pemandu dan pencerah masyarakat dalam kehidupan menurut tuntunan Islam, melalui (a) wacana iqro, sebagai paradigma pencarian ilmu serta sebagai kreatifitas proses pembelajaran, yang dilaksanakan dalam kaidah kompetensi persyarikatan, kompetensi peluang penyelenggaraan, dan adanya pusat-pusat kajian sebagai wujud unggulan dari prinsip-prinsip kesatuan hidup persyarikatan, (b) keunggulan kompetensi ilmu, teknologi dan kesenian sebagai pengetahuan kesatuan hidup, dan akal dan kalbu sebagai dasar hidup manusia yang dimilikinya (Edy Suandi Hamid dkk (ed.), 2000: 190).

Berdasarkan visi pendidikan Muhammadiyah dan visi pendidikan tinggi Muhammadiyah tersebut, lulusan perguruan tinggi Muhammadiyah haruslah berupa akademisi yang berjiwa tauhid, unggul dalam keilmuan, serta mampu memberikan pencerahan kepada umat untuk mengantarkan serta memandu masyarakat dalam berkehidupan yang faham akan keberadaan manusia menurut fitrahnya, yaitu sebagai khalifah Allah di muka bumi, beribadah hanya kepada Allah swt. semata, dan menyeru kepada kebajikan. Akademisi yang berjiwa tauhid ini haruslah mencerminkan aspek keIslaman, kebangsaan serta keunggulan (Edy Suandi Hamid dkk (ed.), 2000: 191).

Selain beberapa pasal dalam anggaran dasar Muhammadiyah, banyak dokumen organisasi terkait dengan ideologi Muhammadiyah yang mengikat seluruh warga persyarikatan Muhammadiyah baik secara perorangan maupun secara kolektif dalam berbagai aktivitasnya, sebagaimana temuan peneliti pada BAB IV di antara dokumen-dokumen tersebut adalah (1) Muqaddimah Anggaran Dasar Muhammadiyah, (2) Kepribadian Muhammadiyah, (3) Matan Keyakinan dan Cita-Cita Hidup Muhammadiyah. Ketiga dokumen tersebut merupakan ideologi Muhammadiyah atau cara pandang Muhammadiyah dalam mencapai tujuan perjuangannya.

Dari hasil wawancara diketahui bahwa UHAMKA memiliki sembilan nilai-nilai dasar yang berlaku di UHAMKA yaitu Tauhid, jujur, visioner, tajdid, etos keilmuan, kepedulian sosial, komitmen kebangsaan dan profesi, toleransi dan berwawasan global. Dari hasil studi dokumen terkait ideologi Muhammadiyah yang dijadikan pijakan bagi dasar-dasar kultur religi di UHAMKA, penulis memandang bahwa sembilan nilai-nilai dasar yang berlaku di UHAMKA masih perlu ditambahkan dengan nilai-nilai lain yang digali dari isi dan tafsiran Muqodimah Anggaran Dasar Muhammadiyah, Matan keyakinan dan Cita-cita Hidup Muhammadiyah dan Kepribadian Muhammadiyah.

Berdasarkan analisis peneliti terhadap dokumen-dokumen ideologi yang begitu kaya dengan nilai-nilai ajaran Islam yang sangat mendasar, delapan nilai dasar yang dimiliki UHAMKA belum mencerminkan keseluruhan nilai ideologi yang ada. Paling tidak ada tiga nilai-nilai dasar yang menurut hemat penulis perlu ditambahkan, yaitu *pertama*, etos kerja. *Kedua*, keteladanan, dan *ketiga*, taat azas. Dengan demikian minimal ada 11 nilai-nilai dasar kultur religi yang akan

selalu terpancar dalam aktivitas keseharian di UHAMKA.

Etos kerja yaitu totalitas kepribadian seseorang dalam mengekspresikan tanggungjawabnya sebagai karyawan yang akan dipertanggungjawabkan kepada Allah swt., Islam mengajarkan keseimbangan dalam hidup antara pemenuhan kebutuhan hidup di dunia dan persiapan hidup di akhirat. ketimpangan pola hidup sebagian masyarakat masih menjadi pemandangan yang biasa dilihat. Banyak manusia yang mencari materi hanya untuk memenuhi kebutuhan hidup duniawi tetapi sebaliknya banyak juga manusia yang memaknai nilai keberagamaan sangat sempit, mereka hidupnya hanya berzikir secara lisan, shalat, pengajian tanpa melakukan usaha untuk memenuhi kebutuhan hidup dunia dengan sungguh-sungguh.

Etos kerja yang dilandasi oleh nilai-nilai Islam tidak semata-mata mencari materi untuk memenuhi kebutuhan hawa nafsu duniawi semata, akan tetapi keberhasilan materi tersebut selalu dilandasi oleh iman dan taqwa kepada Allah swt. karena keberhasilan atau kegagalan dari suatu usaha tersebut hanya Allahlah yang menentukan (PP Muhammadiyah Majelis Ekonomi, 1993: 14). Islam mengajarkan agar kelelahan manusia dalam bekerja mencari nafkah untuk kebutuhan hidup di dunia tidak juga membawa kelelahan hidup di akhirat, tetapi sebaliknya bagaimana kelelahan hidup dunia menjadi kebahagiaan hidup di akhirat, dalam hal ini motivasi bekerja menjadi sangat menentukan mutu pekerjaan tersebut.

Manusia yang bekerja dilandasi dengan keimanan akan bekerja dengan sangat produktif karena ia menghargai waktu, akan mencari hasil sebanyak-banyaknya tetapi mengetahui batas-batas yang diperbolehkan dan yang dilarang, keikhlasan bekerjanya dibuktikan dengan kesungguhan, tidak akan

memanipulasi untuk kepentingannya sendiri, diakhir usaha/bekerjanya sikap tawakallah yang mengemuka, tidak ada keluh kesah kecuali kesyukuran kepada sang pemberi rizki.

UHAMKA sebaiknya lebih merinci nilai-nilai dasar terkait etos kerja dalam Islam sebagai implementasi dari nilai dasar ketauhidan. Bagaimana dosen dan karyawan UHAMKA bekerja dalam keseimbangan untuk memenuhi kebutuhan hidup dunia tetapi tidak mengabaikan bekal hidup diakhirat menjadi karakter yang melembaga di UHAMKA, karena inilah etos kerja yang di ajarkan oleh Allah kepada manusia. Dalam surat al-Qasas ayat 77 Allah berfirman : *dan carilah (pahala) negeri akhirat dengan apa yang telah dianugerahkan kepadamu, tetapi jangan kamu lupakan bagianmu di dunia, dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik kepadamu, dan janganlah kamu membuat kerusakan di bumi. Sungguh Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan.* Tidak ada sesuatupun yang diajarkan oleh Allah kecuali untuk kebaikan manusia.

Nilai dasar kedua yang peneliti usulkan adalah **keteladanan**. Nilai ini diambil dari dokumen ideologi Muhammadiyah yaitu muqodiman anggaran dasar Muhammadiyah pokok pikiran kelima (yaitu *perjuangan menegakkan dan menjunjung tinggi agama Islam sehingga terwujud masyarakat Islam yang sebenar-benarnya*) hanyalah akan dapat berhasil bila dengan mengikuti jejak (ittiba) perjuangan para Nabi terutama perjuangan Nabi Muhammad Saw.), yang menekankan pentingnya menteladani Rasulullah saw. dalam bekerja untuk mencapai keberhasilan, karena sesungguhnya Nabi Muhammad saw. adalah sosok yang paling pantas diteladani oleh siapa saja dalam beraktivitas di dunia (Q.S. al-Ahzab ayat 21: *Sesungguhnya pada diri Rasulullah itu bagi kamu sekalian adalah contoh yang baik, ialah bagi orang yang mengharap keridhaan Allah dan keselamatan*

hari akhir serta ingat kepada Allah sebanyak-banyaknya). Menteladani Rasulullah saw. bukan hanya sekedar bernilai ibadah yang sifatnya ritual semata, akan tetapi lebih hebat dari itu adalah bekerja di dunia dengan sungguh-sungguh menggunakan segala kemampuan dan kekuatannya serta pengorbanan yang tidak terukur, dalam bekerja didasari keikhlasan yang kuat kepada Allah swt., penuh rasa tanggungjawab, penuh kesabaran dan selalu bertawakkal.

Sebagai mana nama organisasi ini adalah Muhammadiyah yang artinya “pengikut Nabi Muhammad saw”, sudah seharusnya menjadikan Nabi Muhammad saw sebagai sosok yang harus dijadikan uswah dalam segala aktivitas civitas akademika UHAMKA. Nilai-nilai perjuangan dan sifat-sifat Nabi Muhammad saw. harus terus menerus diinjeksikan dalam setiap nafas dan gerak civitas akademika, setiap individu dosen dan karyawan bisa menjadi contoh bukan saja di lingkungan UHAMKA melainkan di tengah-tengah masyarakat yang lebih luas.

Nilai dasar ketiga yang peneliti usulkan adalah **taat azas**. Nilai dasar ini peneliti tafsirkan dari idiologi Muhammadiyah yaitu muqodimah anggaran dasar Muhammadiyah, pokok pikiran keenam (yaitu : *Perjuangan menegakkan pokok pikiran tersebut (pen. Maksudnya pokok pikiran 1 samai 5), hanya akan dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya dan berhasil bila dengan cara berorganisasi. Organisasi adalah satu-satunya alat atau cara perjuangan yang sebaik-baiknya*) dari sifatnya Muhammadiyah adalah organisasi yang senantiasa mengindahkan setiap peraturan dan undang-undang yang berlaku, dan jika ada peraturan yang bertentangan dengan nilai Islam, Muhammadiyah melakukan islah dan memberikan masukan kepada pemerintah dengan cara yang baik.

Sifat Muhammadiyah ini hendaknya juga menjadi bagian dari sifat setiap individu yang berkecimpung di Muhammadiyah termasuk di amal usaha Muhammadiyah yaitu pimpinan, dosen dan karyawan. Pada setiap amal usaha seperti halnya UHAMKA pasti memiliki peraturan dan tata tertib yang harus dipedomani oleh seluruh civitas akademika UHAMKA, secara makro dipastikan ada aturan dan azaz persyarikatan Muhammadiyah yang mengikat seluruh dosen dan karyawan yang bekerja di perguruan tinggi milik Muhammadiyah.

Peraturan dalam sebuah lembaga merupakan keniscayaan, karena dengan adanya peraturan, guru dan dosen dapat mengetahui hak dan kewajibannya, mengetahui larangan dan sangsi-sangsi yang sesuai dengan kesalahannya. Dengan peraturan juga dapat diketahui etika yang harus dimiliki dan dilaksanakan oleh tenaga kerja, semua itu dibuat dalam rangka kemajuan UHAMKA sebagai organisasi dalam mencapai visinya, karena setiap peraturan yang dibuat oleh sebuah organisasi memiliki niat baik untuk menjaga stabilitas organisasi tersebut, demikian halnya dengan UHAMKA. Karenanya taat terhadap peraturan dan norma-norma yang telah dibuat harus menjadi dasar kultur bagi seluruh karyawan dan dosen di UHAMKA.

Untuk mewujudkan bahwa seluruh aktivitas civitas akademika UHAMKA, terutama tenaga pendidik dan tenaga kependidikan merupakan pancaran nilai-nilai dasar kultur religi yang telah ditetapkan, UHAMKA melakukan berbagai usaha agar nilai-nilai tersebut melekat pada seluruh karyawan dan dosen di UHAMKA dalam aktivitas sehari-hari. Usaha-usaha itu antara lain; Mengembangkan kajian dan sosialisasi tentang relevansi dan kompatibilitas nilai-nilai dasar Islam dan kemuhammadiyahan dengan tantangan UHAMKA ke depan, Melembagakan pengembangan kultur kampus Islami melalui struktur organisasi yang terdapat pada

level Wakil Rektor IV dan Wakil Dekan IV. mengembangkan sikap ketauladanan dan istiqamah dalam melaksanakan ajaran Islam; keterpaduan penyelenggaraan pendidikan tinggi yang didasari oleh nilai-nilai keislaman dan kemuhammadiyah; terselenggaranya pelatihan-pelatihan Baitul Arqam (*yang dalam Muhammadiyah dijadikan sebagai nama pelatihan, baik pelatihan bagi Dosen, Karyawan maupun pimpinan Persyarikatan Muhammadiyah. Pelatihan ini sifatnya tematik sesuai dengan kebutuhan (seperti tentang al-Islam dan Kemuhammadiyah, Kepemimpinan, Keterampilan, Administrasi dan lain sebagainya. Nama Baitul Arqom diambil dari nama rumah sahabat Nabi al-Arqom yang digunakan oleh Nabi Muhammad sebagai tempat penggemblengan para sahabat waktu itu).*

Dalam mengimplementasikan nilai-nilai dasar kultur religi di UHAMKA bukanlah tanpa hambatan, justru banyak persoalan-persoalan yang menyebabkan sumbatan mengalirnya nilai-nilai tersebut dalam setiap aktivitas keseharian tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Berdasarkan hasil wawancara penulis dapat diketahui bahwa kendala-kendala tersebut antara lain adalah (1) budaya materialism, pragmatism, dan konsumerisme (2) latar belakang dosen dan karyawan (*human input*) yang beraneka ragam, (3) frekuwensi latihan yang masih minim, (4) belum terintegrasinya dengan pengelolaan kampus.

Budaya materialisme, pragmatisme dan konsumerisme sudah masuk ke seluruh lapisan masyarakat dengan tidak terasa, namun dampaknya sangat terlihat. Indikatornya sangat jelas, yakni banyak manusia yang bekerja hanya untuk mengejar uang demi memenuhi kebutuhan sesaat dengan tidak mempertimbangkan halal dan haram, apakah harta yang diperolehnya merupakan hak orang lain atau bukan, baginya yang terpenting adalah kepuasan dirinya secara

materi tanpa menghiraukan lingkungan sekitar. UHAMKA sebagai lembaga pendidikan Islam seharusnya sudah terbebas dari sifat-sifat buruk tersebut, sehingga seluruh karyawannya bekerja dilandasi dengan nilai-nilai dasar kultur religi yang telah ditetapkan.

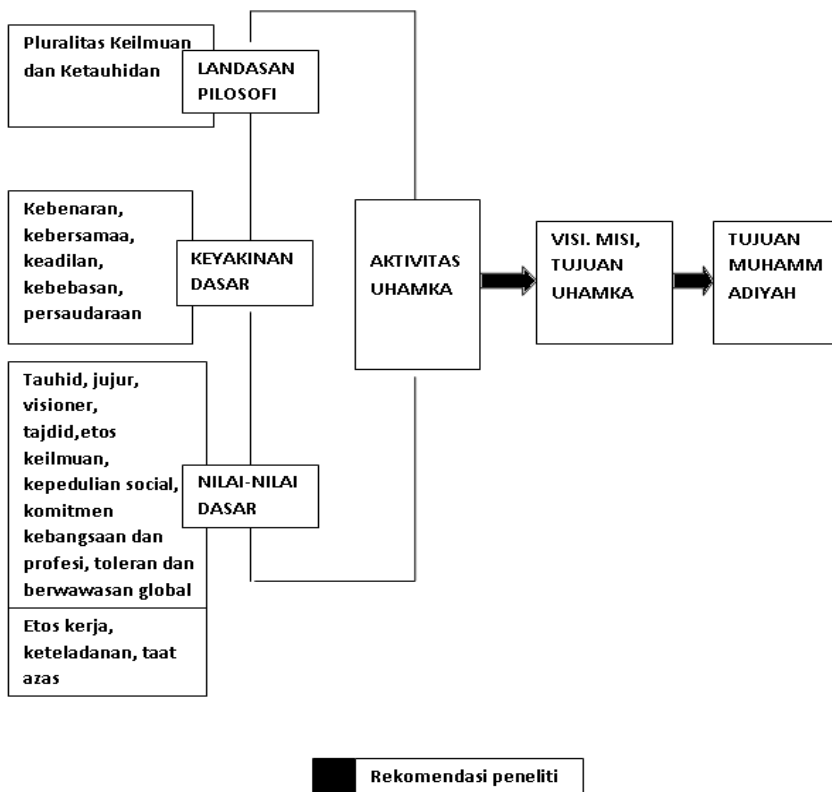
Sebagai perguruan tinggi swasta yang tidak memiliki kepastian berapa jumlah mahasiswa yang akan mendaftarkan diri untuk belajar di lembaga pendidikan ini sangat berpengaruh kepada pengadaan sumber daya manusia terutama tenaga pendidik. Pada saat jumlah mahasiswa baru melebihi target penerimaan sebagai perguruan tinggi swasta yang masih mengutamakan kuantitas jumlah mahasiswa, seluruh pendaftar akan diterima, kondisi ini akan berakibat kepada kebutuhan tenaga dosen, untuk memenuhi kebutuhan yang mendesak tersebut akhirnya rekrutmen dosen tidak melalui seleksi sebagaimana mestinya. Hal yang sama juga terjadi pada penerimaan karyawan. Kondisi seperti inilah yang menyebabkan nilai-nilai dasar kultur religi tidak dapat ditanamkan dengan kokoh sejak dari awal, bahkan dalam perjalanannya keanekaragaman *human input* ini menyebabkan pudarnya nilai-nilai dasar kultur religi tersebut.

Human input yang beranekaragam tidak akan menjadi masalah yang berkepanjangan jika direspon dengan program pelatihan penanaman nilai-nilai dasar kultur religi yang terintegrasi dan terstruktur dengan baik dan terencana. Menurut pengamatan penulis, dalam hal ini UHAMKA belum dapat melakukan pelatihan-pelatihan dimaksud, sehingga keanekaragaman *human input* terutama dari sisi pemahaman agama, kesadaran melaksanakan ajaran agama serta kedalaman ideology Muhammadiyah menjadi masalah tersendiri dalam mengaplikasikan nilai-nilai dasar kultur religi pada aktivitas tenaga pendidik dan tenaga kependidikan sehari-hari.

Nilai-nilai dasar kultur religi juga terkendala oleh system yang belum mencerminkan nilai-nilai dasar kultur religi yang berlaku di UHAMKA, sehingga nilai-nilai dasar kultur religi yang telah ditetapkan belum terintegrasi secara maksimal dengan system pengelolaan kampus. Berdasarkan wawancara penulis dengan pihak manajemen UHAMKA diketahui bahwa manajemen keuangan, manajemen sumber daya manusia, manajemen sarana prasarana belum sepenuhnya disandarkan kepada nilai-nilai religi, selain system pengelolaan seperti itu, kendala lain yang dihadapi adalah sikap para pengelola yang belum sepenuhnya memahami visi dan misi UHAMKA sebagaimana dijelaskan sebelumnya.

Mengingat dalam struktur manajemen kampus terdapat wakil rektor IV yang membidangi al-Islam dan Kemuhammadiyah, menurut hemat penulis, bidang ini harus melakukan langkah-langkah strategis agar seluruh kendala yang ada dapat diatasi dengan sebaik-baiknya sehingga nilai-nilai dasar kultur religi yang telah dicanangkan tersebut dapat tercermin dalam setiap langkan aktivitas di kampus UHAMKA. Manajemen keuangan, manajemen sumber daya manusia, manajemen prasarana yang belum mencerminkan nilai-nilai dasara kultur religi hendaknya ditata ulang disesuaikan dengan visi dan misi UHAMKA sehingga keluarannya merupakan pancaran nilai kultur religi yang berlaku di UHAMKA.

Berdasarkan deskripsi di atas, peneliti dapat menggambarkan dasar-dasar kultur religi menjadi sebelas nilai dasar dan mewarnai aktivitas di UHAMKA sebagai berikut :



Gambar 3.8: Dasar-dasar Kultur Religi di UHAMKA

2. Perencanaan Pengadaan Ketenagaan di UHAMKA

Salah satu fungsi manajemen pada setiap organisasi adalah melakukan perencanaan, bahkan perencanaan merupakan hal utama yang harus dilakukan sebelum manajemen organisasi tersebut melakukan fungsi-fungsi lainnya. Pengorganisasian, pembagian tugas dan evaluasi merupakan tahapan-tahapan kerja manajemen organisasi setelah melakukan perencanaan dengan baik. Perencanaan yang dilakukan oleh manajemen sebuah organisasi menyangkut berbagai aspek yang terkait dengan tujuan organisasi tersebut seperti perencanaan kegiatan, perencanaan pengadaan

sarana, perencanaan pengadaan sumber daya manusia dan lain sebagainya.

Perencanaan sumber daya manusia adalah suatu proses peramalan akan kebutuhan sumber daya manusia organisasi di masa depan. Proses peramalan ini menggunakan analisis permintaan dan penawaran tenaga kerja. Tujuan perencanaan sumber daya manusia adalah supaya organisasi bisa mempersiapkan rencana staf (*staffing plans*) sehingga organisasi bisa memenuhi kebutuhan tenaga kerjanya sesuai dengan strategi organisasi yang dipilih guna mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Dewi Hanggraeni, 2012: 6).

Dalam rangka mencapai setiap tujuan dan berbagai sasaran organisasi, diperlukan sumber daya manusia yang sesuai dengan tujuan organisasi yang ditetapkan, karenanya setiap organisasi harus melakukan sebuah perencanaan tentang sumber daya manusia guna memberikan jaminan bahwa organisasi tersebut menyiapkan tenaga-tenaga kerja yang tepat sesuai dengan kebutuhannya. Kebutuhan sumber daya manusia, baik jangka pendek, menengah maupun jangka panjang tidak akan terlepas dari sebuah perencanaan yang baik berdasarkan sebuah analisis kebutuhan dan mengestimasi secara sistematis akan kebutuhan SDM dimaksud.

Perusahaan/organisasi yang tidak membuat perencanaan SDM sering ditemukan bahwa mereka tidak dapat memenuhi kebutuhan SDM sesuai dengan tujuan dari perusahaan secara efisien dan efektif, dimana banyak terjadi hal-hal yang merugikan perusahaan. Produktivitas dari sebuah perusahaan akan meningkat apabila SDM yang ada pada perusahaan tersebut merupakan orang-orang yang sudah direncanakan dan disesuaikan dengan kebutuhan dari perusahaan tersebut. Dengan demikian sebuah perencanaan SDM menjadi mutlak dilakukan, bukan hanya karena setiap perusahaan pasti menghadapi masa depan yang selalu “diselimuti” oleh ketidakpastian,

akan tetapi juga karena sumber daya yang dimiliki selalu terbatas, padahal tujuan yang ingin dicapai perdefinisi selalu tidak terbatas (Dewi Hanggraeni, 2012: 42-43).

Perencanaan sumber daya manusia dimulai dengan melihat implikasi rencana strategis organisasi yang bersifat umum, luas dan menyeluruh terhadap kebutuhan tenaga kerja, langkah berikutnya adalah memprediksi kebutuhan atau permintaan sumber daya manusia dimasa yang akan datang dan memperkirakan ketersediaan sumber daya manusia. Perbandingan antara kebutuhan dan ketersediaan sumber daya manusia akan memunculkan tiga jenis situasi. *Situasi pertama*, tidak ada kesenjangan antara kebutuhan dan ketersediaan sumber daya manusia. *Situasi kedua*, terjadi kelebihan tenaga kerja. *Situasi ketiga*, kekurangan tenaga kerja (Marwansyah, 2010: 88). Dari tiga situasi yang ada manajemen harus melakukan tindakan perencanaan yang berbeda-beda.

UHAMKA sebagai sebuah institusi pendidikan yang memiliki cita-cita dan target jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang sebagaimana dirumuskan dalam visi, misi, tujuan dan renstra UHAMKA sudah seharusnya membuat sebuah perencanaan dalam bidang sumber daya manusia secara sistematis dan terukur yang dapat menunjang perwujudan kegiatan dan pencapaian tujuan UHAMKA yang pada akhirnya harus menunjang pula terhadap pengimplementasian fungsi-fungsi manajemen untuk mencapai tujuan UHAMKA secara efektif dan efisien.

Sebagai sebuah perguruan tinggi dengan 15.000 mahasiswa yang tersebar pada delapan fakultas dengan 29 program studi serta satu sekolah pascasarjana dengan enam program studi UHAMKA telah melakukan analisis kebutuhan terhadap sumber daya manusia setiap lima tahun, hal ini tergambar pada renstra yang ditetapkan oleh SK Rektor. Pada renstra uhamka tahun 2011 - 2015 misalnya, UHAMKA menetapkan 11 bidang program

utama yaitu : 1) Bidang pengabdian pada masyarakat, 2) Bidang kemahasiswaan, 3) Bidang sumber daya manusia, 4) Bidang kelembagaan dan manajemen, 5) Bidang keuangan, 6) Bidang sarana prasarana, 7) Bidang korporasi dan kerjasama, 8) Bidang al-Islam dan kemuhammadiyah, 9) Bidang humas, promosi dan pencitraan (UHAMKA, 2011: 33).

Dalam menetapkan rencana strategis, UHAMKA melakukan analisis terhadap kondisi riil yang ada. renstra tahun 2011-2015 pada bidang sumber daya manusia dan lainnya ditetapkan berdasarkan kondisi riil dan hasil analisis kondisi yang ada pada tahun 2010. Menurut survei tahun 2010, citra UHAMKA di masyarakat luas berkaitan dengan tata nilai dan kepemimpinan UHAMKA mencapai tingkat kepuasan 75% dan pelayanan administrasi mencapai kepuasan 70%. Kondisi pada tahun 2010 rasio dosen berpendidikan S1, S2, dan S3 adalah 15:61:24 (UHAMKA, 2011: 10). kondisi inilah yang dijadikan pertimbangan untuk menetapkan renstra tahun 2011-2015.

Perencanaan sumber daya manusia dipandang sebagai proses linier, dengan menggunakan data dan proses masa lalu (*short-term*) sebagai pedoman perencanaan di masa depan (*long-term*). Werter dan Davis dalam Edy (2009) mengemukakan perencanaan sumber daya manusia adalah suatu perencanaan yang sistematis tentang perkiraan kebutuhan dan pengadaan tentang pegawai.

Agar tidak kehilangan makna, perencanaan sumber daya manusia harus disesuaikan dengan kebutuhan berdasarkan bidang-bidang yang ada dalam perusahaan, agar memperoleh sumber daya manusia yang kemampuannya sesuai dengan jenis dan sifat pekerjaan yang menjadi tugas pokok unit kerja masing-masing, kondisi itu mengharuskan sumber daya manusia yang bertugas merumuskan perencanaan sumber daya manusia

untuk melakukan koordinasi dan kerjasama dengan manajer unit kerja, agar perencanaan kuantitatif dan kualitatif yang ditetapkan benar-benar sesuai dengan kebutuhan untuk mengisi jabatan atau pekerjaan yang kosong dilingkungan setiap unit kerja (Hadari Nawawi, 2010: 49). Sejalan dengan teori tersebut, UHAMKA dalam menetapkan renstranya telah berdasarkan perkiraan kebutuhan pada masing-masing unit kerja sebagaimana tergambar dalam renstra 2011-2015.

al-Islam dan kemuhammadiyah yang merupakan program unggulan dan sekaligus merupakan keunikan UHAMKA dari perguruan tinggi lainnya telah direncanakan sedemikian rupa dan tertuang dalam renstra UHAMKA tahun 2011-2015. Berdasarkan studi dokumen dalam renstra UHAMKA terdapat delapan program unggulan terkait dengan sasaran dan target bidang al-Islam dan Kemuhammadiyah yakni :

1. Peningkatan kualitas kecendikiaan dan moralitas lulusan
2. Peningkatan kualitas sumber daya manusia dosen AIKA
3. Pengembangan kurikulum, al-Islam Kemuhammadiyah secara berkelanjutan
4. Pengembangan tradisi pemikiran Islam dan Kemuhammadiyah
5. Pemberdayaan sumber daya insani yang berkarakter Islami dan Muhammadi
6. Pengembangan sistim pengelolaan dan lingkungan fisik kampus UHAMKA yang berbasis nilai-nilai etika Islam sesuai dengan paham Muhammadiyah
7. Peningkatan mutu kerjasama dengan persyarikatan
8. Optimalisasi potensi kedermawanan di lingkungan kampus UHAMKA

Bidang al-Islam dan Kemuhammadiyah adalah ruh dan sumber rujukan penyelenggaraan aktivitas

UHAMKA dalam kapasitasnya sebagai sebuah organisasi pendidikan. Dalam kaitan dengan pengelolaan UHAMKA sebagai organisasi, maka bidang al-Islam dan Kemuhammadiyah difokuskan kepada upaya peningkatan kualitas penyelenggaraan ke-Islaman dan Kemuhammadiyah bagi seluruh pegawai UHAMKA sesuai dengan kapasitas dan tanggungjawabnya masing-masing.

3. Rekrutmen Ketenagaan di UHAMKA

Aktivitas sebuah organisasi, baik perusahaan maupun lembaga pendidikan harus digerakan oleh tenaga kerja yang memiliki pemahaman terhadap visi, misi dan tujuan lembaga pendidikan tersebut, karenanya dalam rangka memenuhi kebutuhan sumber daya manusia yang sesuai dengan perencanaan harus dilakukan proses rekrutmen sumber daya manusia dengan cara yang tepat untuk mendapatkan sumber daya manusia yang tepat.

Rekrutmen dilakukan dalam rangka mencari para pelamar yang memenuhi kriteria yang telah ditentukan oleh sebuah organisasi. Untuk mendapatkan SDM yang berkualitas sesuai dengan yang diinginkan oleh organisasi, maka proses rekrutmen menjadi hal yang sangat penting untuk diperhatikan, jika proses rekrutmen dilakukan dengan cara yang salah kemungkinannya organisasi tersebut tidak akan mendapatkan SDM sesuai dengan yang diharapkan dengan sendirinya tujuan organisasi tidak akan tercapai dengan baik.

Jika proses rekrutmen sudah berjalan dengan baik, maka selanjutnya sumber daya manusia akan lebih mudah dikembangkan, "cacat" yang mungkin akan timbul selanjutnya sudah dapat dieliminasi sedemikian rupa dari awal. Secara kontekstual proses rekrutmen tidak boleh menyimpang dari sasaran dan arah pengembangan perusahaan serta strategi bisnis dan system manajemen

yang dipakai untuk mencapai sasaran tersebut (A. Usamara. ed.: 86-87).

Atas dasar rencana strategis yang telah dirumuskan, UHAMKA melakukan rekrutmen tenaga pendidik dan tenaga kependidikan sesuai dengan hasil analisis kebutuhan dengan tetap mempertimbangkan kriteria yang telah ditetapkan, namun berdasarkan pengamatan peneliti dalam beberapa kasus ditemukan bahwa unsur-unsur subyektivitas masih ada sehingga sumber daya manusia yang direkrut tidak memperhatikan azas-azsa atau teori dalam rekrutmen kepegawaian.

Usamara (ed.) misalnya menyatakakan bawa rekrutmen sumber daya manusia harus juga memperhatikan beberapa prinsip antara lain :a) Mutu karyawan yang akan direkrut harus sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan untuk mendapatkan mutu yang sesuai, b) Jumlah karyawan yang diperlukan harus sesuai dengan job yang tersedia , c) Biaya yang diperlukan diminimalkan, d) Perencanaan dan keputusan-keputusan strategis tentang perekrutan, e) Fleksibility, f) Pertimbangan-pertimbangan hokum (Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala, 2010: 152).

Dari hasil wawancara dan pengamatan peneliti, dalam melakukan rekrutmen dosen dan karyawan untuk diangkat menjadi karyawan tetap telah memperhatikan dan mempertimbangkan akan keberadaan dosen dan karyawan yang sudah ada dengan status honorer, hal ini sesuai dengan teori yang menyatakan bahwa sumber daya manusia dalam sebuah organisasi juga hendaknya mempertimbangkan sumber daya manusia yang sudah dimiliki organisasi tersebut, sehingga dalam proses rekrutmen hubungannya dengan job-job yang baru sangat mungkin diduduki oleh tenaga yang sudah ada di organisasi tersebut dengan terlebih dahulu melakukan seleksi atau analisis hubungannya antara job yang baru dengan kemampuan SDM yang tersedia.

Memperhatikan masih banyaknya dosen dan karyawan honor, serta bertumpuknya lamaran untuk menjadi dosen dan karyawan baik di biro umum maupun di setiap fakultas, maka UHAMKA tidak pernah mempublikasikan penerimaan ketenagaan dengan besar-besaran, selama ini hanya ditempel pada papan pengumuman yang tersedia, bahkan dalam kondisi tertentu untuk pengangkatan dosen dan karyawan tetap, pihak pimpinan langsung mempromosikan dosen dan karyawan honor yang berdedikasi tinggi dan profesional dengan tetap melalui mekanisme yang berlaku di UHAMKA.

4. Seleksi dan Penempatan Ketenagaan di UHAMKA

Seleksi dan penempatan pada sebuah perusahaan atau lembaga pendidikan dimaksudkan untuk memposisikan orang yang tepat pada jabatan yang tepat, ketepatan dimaksud adalah kesesuaian antara keterampilan dan pengetahuan dengan job yang akan menjadi tanggungjawabnya. Ketepatan juga terkait dengan kecocokan sumber daya manusia antara pribadi, sikap, minat, karakter dengan budaya organisasi yang berlaku secara keseluruhan pada perusahaan atau lembaga pendidikan.

Seleksi juga sangat berperan penting dalam penempatan tenaga kerja pada sebuah lembaga pendidikan baik tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan, tanpa adanya seleksi yang baik dan benar sulit untuk dapat menempatkan seseorang pada posisi yang sesuai dengan kemampuan dan keterampilannya, penempatan seorang pegawai yang tepat pada posisi jabatan yang tepat akan membantu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Sebagaimana dikatakan oleh Edi Sutrisno seleksi tidak hanya mencari tenaga kerja yang baik akan tetapi menemukan orang yang tepat untuk menduduki sebuah

posisi/jabatan dalam tatanan dan lingkungan budaya organisasi. Seseorang calon tenaga kerja yang cakap dan sangat *kualified* bisa sukses di satu lingkungan budaya tetapi belum tentu di lingkungan budaya lain karena beratnya penyesuaian yang harus ia lakukan (Edy Sutrisno: 56).

Kebijakan UHAMKA yang mengangkat dosen dan karyawan tetap dalam dua tahap (tahap pertama 80 %, artinya masa percobaan selama satu tahun dengan hak gajinya hanya 80%, tahap kedua pengangkatan untuk peningkatan menjadi 100%) berpengaruh kepada pelaksanaan proses seleksi. UHAMKA melakukan seleksi awal pengangkatan dan mengulangnya lagi pada saat akan menaikkan kedudukan dosen dan karyawan menjadi 100%. Seleksi dilakukan pada dua jenis. Pertama, terkait dengan seleksi administrasi dan kedua, terkait seleksi pengetahuan, keterampilan, wawasan keagamaan dan masalah ideologi.

UHAMKA melakukan seleksi yang terkait dengan kemampuan melalui dua cara yaitu tes tertulis mencakup materi dan wawancara, dari materi seleksi yang diberikan kepada calon dosen dan karyawan tetap lebih menekankan kepada wawasan keagamaan sampai kepada hal-hal yang bersifat praktis seperti kemampuan membaca al-quran, kefasihan dalam bacaan shalat dan prakteknya serta thoharoh. Selain itu nampak sekali pada saat wawancara, betapa UHAMKA menekankan masalah ideologi Muhammadiyah agar dapat difahami dan dipedomani oleh seluruh dosen dan karyawan tetap ketika sudah ditetapkan.

Berdasarkan hasil wawancara, UHAMKA sangat konsen terhadap budaya organisasi yang dibangunnya, yaitu kampus yang bernuansa Islam dalam segala aktivitasnya. Hal ini tergambar dari jawaban beberapa nara sumber ketika diwawancarai tentang kriteria dominan dosen dan karyawan yang diutamakan oleh

UHAMKA, dari 12 kriteria yang ada pada standar mutu UHAMKA diketahui bahwa kriteria dominan yang menjadi acuan seleksi dan penempatan ketenagaan adalah masalah akhlak, idiologi dan komitmen terhadap nilai-nilai kemuhammadiyah, alasannya sangat sederhana bahwa keterampilan dan wawasan seseorang dapat ditambah melalui pelatihan-pelatihan yang tidak terlalu rumit, sementara nilai diri adalah sesuatu yang tidak mudah dirubah dengan sederhana.

Kebijakan UHAMKA dalam menetapkan kriteria dominan sudah sangat tepat mengingat tujuan seleksi tidak hanya mencari tenaga kerja yang baik akan tetapi menemukan orang yang tepat untuk menduduki sebuah posisi/jabatan dalam tatanan dan lingkungan budaya organisasi. Sebagaimana diungkapkan di atas bahwa seseorang calon tenaga kerja yang cakap dan sangat *kualified* bisa sukses di satu lingkungan budaya tetapi belum tentu di lingkungan budaya lain karena beratnya penyesuaian yang harus ia lakukan. Karena itu pekerjaan manajemen yang juga tidak kalah penting adalah proses penempatan bagi tenaga kerja yang sudah diputuskan untuk diterima dalam sebuah organisasi. Ketidak cermatan dalam penempatan karyawan akan berakibat fatal bagi kemajuan dan perkembangan organisasi.

5. Pengembangan Ketenagaan di UHAMKA

Dalam rangka mempertahankan bahkan mengembangkan eksistensi organisasi, pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu keniscayaan. Singodimedjo mengemukakan pengembangan SDM adalah proses persiapan individu-individu untuk memikul tanggungjawab yang berbeda atau lebih tinggi di dalam organisasi, biasanya berkaitan dengan peningkatan kemampuan intelektual untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik. Pengembangan mengarah kepada kesempatan-kesempatan belajar yang didesain

guna membantu pengembangan para pekerja (Edy Sutrisno: 66). Handoko menyatakan bahwa pengembangan mempunyai ruang lingkup yang lebih luas dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian (Hani Handoko: 104).

Dalam hal pengembangan dosen dan karyawan, UHAMKA sudah memiliki rencana yang sangat terperinci tergambar pada renstra yang telah disusunnya, dimulai dengan membuat uraian jabatan fungsional umum, tahap berikutnya melakukan peningkatan standar kualifikasi sumber daya manusia di lingkungan UHAMKA. Berdasarkan konsep seperti itulah selanjutnya UHAMKA menyelenggarakan pelatihan-pelatihan untuk mendukung profesionalitas dan peningkatan kinerja sumber daya manusianya.

Pelatihan merupakan bagian dari sebuah pengembangan sumber daya manusia sebagaimana dinyakan oleh Johan Bernandian & Joyce E.A. Russell dalam Gomes menyatakan pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki manusia pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggungjawabnya, atau satu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaan (Faunstino Cardoso Gomes: 197). pelatihan sebagai bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan bagi setiap dosen dan karyawan yang akan membawa dampak positif bagi individu dan UHAMKA.

Secara berkesinambungan UHAMKA senantiasa melaksanakan pelatihan bagi dosen maupun karyawan baik yang berstatus tetap maupun honorer. Materi pelatihan secara umum terkait dengan kepemimpinan, manajemen organisasi, ideology, peningkatan pemahaman al-islam dan kemuhammadiyah, namun secara khusus untuk dosen bersifat peningkatan mutu

akademik termasuk memberikan biaya studi lanjut, sedangkan untuk karyawan diarahkan kepada pengembangan keterampilan dan pelayanan.

Dari sekian banyak pelatihan dan pembinaan yang diselenggarakan oleh UHAMKA bagi dosen dan karyawannya, baitul arqom adalah jenis pelatihan yang wajib diikuti oleh seluruh dosen, karyawan bahkan pimpinan UHAMKA. Baitul arqom adalah pelatihan yang bernuansa keagamaan, materinya sekitar wawasan keagamaan dan pendalaman ideologi Muhammadiyah, dari sekian banyak dosen dan karyawan UHAMKA yang peneliti wawancarai seluruhnya menyatakan pernah mengikuti baitul arqam.

6. Evaluasi Kinerja Ketenagaan di UHAMKA

Evaluasi dan tindak lanjut hasil evaluasi merupakan kerja terakhir dari manajemen sebuah organisasi, kegagalan dalam mengevaluasi kinerja dan segala aktivitas dalam sebuah organisasi akan menyebabkan tidak validnya sebuah perencanaan, karena sesungguhnya perencanaan kegiatan sebuah organisasi harus berlandaskan kepada hasil evaluasi kegiatan sebelumnya. Evaluasi juga dilakukan dalam rangka melihat hubungan antara tujuan organisasi, rekrutmen pegawai dan penempatan pegawai sesuai dengan analisis awal. Dalam rangka mengetahui perkembangan organisasi, diperlukan evaluasi yang cermat, karena hasil evaluasi yang dilakukan dengan cermat dan baik akan dijadikan dasar bagi para pengambil kebijakan untuk menentukan langkah-langkah selanjutnya dalam rangka kemajuan organisasi.

Wewenang pelaksanaan evaluasi yang berlaku di UHAMKA sesuai dengan jenjang atau unit masing-masing, karyawan dan dosen yang di fakultas merupakan kewenangan dekan, karyawan tingkat universitas merupakan kewenangan rektor, dalam hal ini pelaksanaan

teknisnya di serahkan kepada wakil rektor II yang membidang sumber daya manusia, pada saat diadakan forum evaluasi secara keseluruhan UHAMKA juga melibatkan lembaga penjaminan mutu.

Berdasarkan pengamatan peneliti, UHAMKA belum melaksanakan evaluasi dengan sebuah mekanisme yang baik dan terencana dengan instrumen evaluasi yang bisa dipertanggungjawabkan terutama bagi karyawan, karenanya dilapangan masih sering ditemukan penilaian-penilaian yang subyektif. Terkait evaluasi terhadap kinerja dosen dimulai dari penilaian mahasiswa setiap semester terhadap kegiatan belajar mengajar dosen di kelas, pelaksanaan penilainnya dilaksanakan atas tanggungjawab ketua program studi, inipun belum semua program studi melaksanakannya dengan tertib.

Bagaimanapun system penilaian yang dilakukan oleh UHAMKA, Uhamka senantiasa menindaklanjuti setiap temuan atas kinerja dosen dan karyawan. Hasil evaluasi dijadikan acuan dalam menentukan langkah-langkah dan merencanakan program kedepan. Setiap tahun pada saat wisuda diumumkan dosen dan karyawan teladan dan langsung diberikan bantuan biaya perjalanan umroh sebagai hadiahnya. Tetapi pada kasus tertentu UHAMKA juga memberikan sangsi kepada dosen dan karyawan yang tidak mengindahkan peraturan yang berlaku di UHAMKA.

Untuk menjaga kredibilitas organisasi, UHAMKA harus berusaha menghindari penilaian yang bersifat subyektif, guna menghindarinya perlu dikenali berbagai faktor yang dapat mengakibatkan seseorang bertindak subyektif yang diidentifikasi antara lain: *pertama*, adalah apa yang dinamakan *halo effect*. Yang dimaksud hal ini adalah bahwa opini seseorang tentang orang lain berpengaruh terhadap penilaian yang dilakukannya, baik dalam arti positif maupun negatif. *Kedua*, menghindari penilaian yang ekstrim dalam arti ada bawahan yang

dinilai sangat positif atau sangat negatif. *ketiga*, kemungkinan bersifat lunak dan “murah hati” dengan memberikan nilai tinggi kepada semua bawahan. Kemungkinan *keempat* ialah bersikap keras dan pelit dengan memberikan nilai rendah kepada bawahan, padahal sangat mungkin ada bawahan yang sangat berprestasi dan memuaskan disamping ada karyawan yang kurang atau tidak memuaskan (Sondang P. Siagian: 231-232). Untuk menghindari penilaian seperti ini hendaknya penilaian dilakukan oleh lebih satu orang terhadap satu orang yang sama, sehingga ada nilai perbandingan.

Bagi UHAMKA evaluasi terhadap kinerja dosen dan karyawan bertujuan untuk menjamin pencapaian sasaran yang mengacu kepada visi, misi dan tujuan universitas, evaluasi juga dilakukan untuk mengetahui posisi universitas diantara universitas yang lainnya, terutama bila terjadi kelambatan, harus segera dicari penyebabnya, selanjutnya dilakukan langkah-langkah upaya mengatasinya. Demikian juga bila terjadi penyimpangan, harus segera dicari penyebabnya untuk segera diatasi dan diluruskan atau diperbaiki sehingga dapat mencapai sasaran dan tujuan sebagaimana direncanakan semula.

Tentang Penulis



Bunyamin, lahir di Bandung 2 Februari 1965, putra kelima dari bapak Ahmad (almarhum) dan ibu Najiroh (almarhumah). Menikah dengan Hamidah, memiliki Seorang orang putri; **Annisa** (almarhumah) dan dua orang putra; **Hilal Muharrom** (kelas tiga Madrasah Aliyah) dan **Nabil Avicena** (kelas enam SD). Menamatkan Sekolah Dasar di kampung kelahirannya SD Negeri Bonjot, Bandung tamat tahun 1977, melanjutkan sekolah menengah pada SMP Negeri III Bekasi tamat tahun 1981, melanjutkan Sekolah Pendidikan Guru (SPG) Muhammadiyah Jakarta tamat tahun 1984. Pada tahun 1985 atas beasiswa dari Muhammadiyah Matraman Jakarta melanjutkan studi jenjang S1 pada Universitas Muhammadiyah Surakarta tamat tahun 1991. Pada tahun 2002 melanjutkan pada pascasarjana (S2) Universitas Islam Djakarta program studi Manajemen Pendidikan Islam tamat tahun 2005. Pada tahun 2010 melanjutkan program S3 pada Universitas Negeri Jakarta program studi Manajemen Pendidikan. Karir bekerja dimulai menjadi guru honor pada SD Negeri, selanjutnya pernah menjadi guru pada seluruh jenjang pendidikan formal, SMP, SMA, SMK dan perguruan tinggi. 16 tahun menjadi guru dan sempat mendapat tugas tambahan sebagai wakil kepala SMK Muhammadiyah 6 Jakarta. Pada tahun 2001 diangkat menjadi dosen tetap pada Universitas Muhammadiyah Prof. Dr. HAMKA Jakarta. Pada tahun 2012 mendapat tugas tambahan sebagai Dekan Fakultas Agama Islam UHAMKA periode 2012 – 2014.

Daftar Pustaka

- Anwar, Qomari. *Pendidikan Sebagai Karakter Budaya Bangsa*. Jakarta: UHAMKA Press, 2002.
- Arifin, MT..*Gagasan Pembaharuan Muhammadiyah dalam Pendidikan*. Jakarta: Pustaka Jaya, 1987.
- Arifin, Muzayyin. *Filsafat Pendidikan Islam*. Jakarta: Bumi Aksara, 2010.
- Azra, Azyumardi. *Paradigma Baru pendidikan Nasional*. Jakarta: Kompas, 2002.
- Burgess, R.G. *Strategies of Educational Research Qualitative Methods*. London & Philadelphia. The Falmer Press, 1985.
- Creswell, John W. *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*. New Jersey: Perason Education, Inc., Upper Saddler River. 2008
- Denzin, K. Norman dan Yvonna S. Lincoln. *The Sage Hanbook of Qualitative Research*, terjemahan Dariyatno, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011.
- Delors, Jacques et al, *Learning: The Treasure Within*. Unesco Publishing, 1998.
- Edison, Emron. *Huaman Resource Development*. Bandung: Alfabeta, 2010.
- Emzir. *Metodologi Penelitian Kualitatif, Analisis Data*. Jakarta: Rajawali Press, 2011.
- Ellet. W, *The Case Study Handbook. How to Read, Discuss, And Write persuasively About Cases*. Boston: Harvard Business School Press, 2007.

Gomes, Faustini Cardoso. *Manajemen Sumber Daya manusia*. Yogyakarta: Andi Offset, 2009.

Handoko, Hani. *Manajemen Personalia & Suamber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE, 2001.

Hanggraeni, Dewi. *Manajemen Sumber Daya Mansuia*. Jakarta: Lembaga Penerbit FE UI, 2012.

Herdiansyah, Haris. *Metodologi Penelitian Kualitatif untuk Ilmi-Ilmu Sosial*. Jakarta: salemba, Humanika, 2011.

Ilyas, Yunahar (ed.). *Pendidikan Dalam Prespektif al-Qur'an*. Yogyakarta: LPPI UMY, 1999.

Irianto, Agus. *Pendidikan sebagai Investasi dalam Pembangunan Suatu Bangsa*. Jakarta: Kencana, 2011.

Ivancevich, M John & Robert Konopaske. *Human Resorce Managemen*. North America: McGraw-Hill Education, 2013.

Kusdiah, Ike R..*Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset, 2008.

Luis R. Gomez-Mejia, David B. Balkin, Robert L. Cardy., *Managing Human Resources*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 2001.

Marwansyah. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta, 2010.

Manullang, Marior. *Manajemen Personalia*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2011.

Mejia, Gomes Luis R., David B. Balkin, Robert L. Cardi. *Managing Human Resources*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 2001.

Merriam, B. Sharan. *Case Study Research in Education, A Qualitative Research*. Sanfransisco California: Jossey-Bass Inc., 1988.

Mondy, R. Wayne. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga, 2008.

- Moleong, J. Lexy. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Rosda Karya, 2010.
- Muhaimin. *Pemikiran dan Aktualisasi Pengembangan Pendidikan Islam*. Jakarta: Pt. RajaGrafindo, 2011.
- Mulkhan, Abdul Munir. *Menggugat Muhammadiyah*. Yogyakarta: Fajar Pustaka Baru, 2000.
- _____. *Pemikiran KH. Ahmad Dahlan dan Muhammadiyah*. Jakarta: Bumi Aksara, 1990.
- Nawawi, Hadari. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Jakarta: Gajah Mada University Press, 2003.
- _____. *Perencanaan SDM untuk Organisasi Profit yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2010.
- Panggabean, Mutiara S. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia, 2004.
- Uhamka. *Panduan 2010 – 2011*: Jakarta, 2011.
- Putra, Nusa. *Penelitian Kualitatif: Proses dan Aplikasi*. Jakarta: PT. INDEKS, 2011.
- Prastowo, Anddi. *Menguasai Tekni-teknik Koleksi data Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Diva Press, 2010.
- Raharjo, Muhamad Mu'iz. *Manajemen Sumber Daya Manusia yang Unggul, cerdas & Berkarakter Islam*. Yogyakarta: Gaya Media, 2011.
- UHAMKA. *Rencana Strategi 2011 – 2015*. Jakarta, 2011.
- Rivai, Veithzal. *Islamic Human capital, Dari Teori ke Praktik, Manajemen Sumber Daya Islami*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2009.
- Satori, Djam'an dan Komariah. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta, 2011.
- Sahlan, Asmaun. *Religiusitas Perguruan Tinggi*. Malang, UIN MALIKI Press, 2012.
- Siagian, Sondang P., *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2010.

- Simanjuntak, Payaman J. *Manajemen & Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Lembaga Penerbit FE UI, 2011.
- Soedijarto. *Landasan dan Arah Pendidikan Nasional Kita*. Jakarta: Kompas, 2008.
- Spradley, James P. *Participant Observation*. U.S.A.: Holt, Rinehart and Winston, 1980.
- Subhan, Arief. *Lembaga Pendidikan Islam Indonesia abad 20*. Jakarta, Kencana Prenada Media Group, 2012.
- Sudjana, H.D. *Manajemen Program Pendidikan Untuk Pendidikan Non Formal dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Fallah Production, 2004.
- Sugiono. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta, 2010.
- Sulistiyani, A.T. *Manajemen Sumber Daya manusia*. Jakarta: Rineka Cipta, 2003.
- Sutrisno, Edi. *Manajemen Suamber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2009.
- Suryadi, Aceng dan Dasim Budimansyah. *Paradigma Pembangunan Nasional*. Bandung: Widya Aksara Press, 2009.
- Suwatno & Priansa D.J, *Manajemen SDM, Dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta, 2011.
- Suandi, Edy Hamid dkk (ed.). *Rekonstruksi Gerakan Muhammadiyah pada Era Multiperadaban*. Yogyakarta: UII Pres, 2000.
- Stake, Robert E. *Multiple Case Study Analysis*. New York: The Guilford Press. 2006.
- Tilaar, H.A.R., *Paradigma Baru Pendidikan Nasional*, Jakarta: Rineka Cipta 2010.
- Usmara, A. (ed.). *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta, Amara Books, 2007.

- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen.
- Usman, Uzer. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 1997.
- Vredenburg, J. *Metode dan Teknik Penelitian Masyarakat*. Jakarta: Gramedia, 1987.
- Wibowo. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Press, 2011.
- Yamin, Moh. *Menggugat Pendidikan Indonesia*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2009.
- Yin, Robert K. *Studi Kasus, Desain & Metode*, terjemahan M.Djauzi. Jakarta: Rajawali Pers, 2011.